

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLEY JONIR FOSTER JARDEWESKI

**O EXPATRIADO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA FILIAL BRASILEIRA DE UM BANCO ESTRANGEIRO**

CURITIBA
2012

CLEY JONIR FOSTER JARDEWESKI

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
O EXPATRIADO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA FILIAL BRASILEIRA DE UM BANCO ESTRANGEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Zandra Balbinot

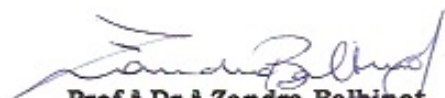
CURITIBA
2012

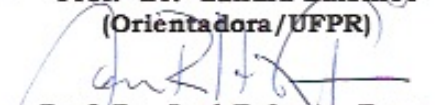
TERMO DE APROVAÇÃO

Cley Jonir Foster Jardewski

**“O EXPATRIADO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA FILIAL BRASILEIRA DE UM BANCO
ESTRANGEIRO.”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Zandra Balbinot
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml
(Examinador/UP)

23 de fevereiro de 2012

Dedico este trabalho aos amigos, às boas companhias, ao bem-estar e a tudo que remete ao bem, que em todos os seus aspectos possuem a possibilidade de mudar o mundo com o menor dos gestos e de maneiras grandiosas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os bons espíritos que de alguma forma puderam e desejaram contribuir positivamente para este trabalho.

Aos professores, o meu muito obrigado por lições que não serão esquecidas

Aos amigos e colegas pelas boas companhias, risadas e incentivos que trocamos destes dois anos de trabalho duro e incessante. Especialmente para Clarissa, Carla, Buosi, Zeca e Lauro.

À minha orientadora Zandra Balbinot, pela paciência, descontração, ânimo e, acima de tudo, confiança e suporte.

Aos participantes da pesquisa, em especial para Ana, Mabel e Mauricio – sem o seu apoio, esta dissertação não teria se concretizado. Sua boa vontade vale ouro!

RESUMO

A presente dissertação de mestrado é essencialmente de natureza qualitativa, de caráter descritivo e foi realizada por meio de uma coleta de dados primários e secundários. O estudo se utilizou de um corte transversal com aproximação longitudinal, sendo baseado em entrevistas semi-estruturadas que foram desenvolvidas especificamente para este estudo e que foram aplicadas a três grupos distintos: a) funcionários expatriados; b) funcionários locais; e c) gestores de RH-Expatriados; A coleta de dados foi realizada entre grupos distintos para garantir que houvesse uma triangulação de dados dos possíveis diferentes pontos de vistas dos participantes. O problema de pesquisa desta dissertação propõe a investigação de como o funcionário expatriado realiza transferência de conhecimentos para funcionários locais dentro de uma organização multinacional – a filial de um banco estrangeiro com sede no Brasil. A primeira etapa da pesquisa busca compreender o contexto da organização em estudo, entrevistando funcionários expatriados e gestores de RH-Expatriados. A segunda etapa da pesquisa busca compreender a influência exercida por funcionários expatriados na transferência de conhecimentos que ocorre dentro de uma organização multinacional, entrevistando funcionários expatriados e funcionários locais. Foram realizadas oito entrevistas com funcionários que foram selecionados por conveniência, conforme suas disponibilidades. Os dados foram analisados por meio de análise do discurso, que foi julgada como a melhor forma de interpretar os diferentes sentidos dados pelos participantes ao universo em estudo. A análise do contexto da organização – etapa 1 – ocorreu por meio da exploração de três temas acessórios: a) práticas e políticas de recursos humanos; b) tomada de decisão; e c) reporte internacional. E a análise do contexto das transferências de conhecimentos – etapa 2 – ocorreu por meio da exploração de outros três temas acessórios: a) influência do expatriado na transferência de conhecimentos; b) instrumentos e mecanismos de transferência de conhecimentos; e c) facilidades e dificuldades de transferência de conhecimentos. Entendendo que os profissionais expatriados são importantes dentro de organizações multinacionais, este estudo buscou possibilitar uma maior compreensão da influência exercida pelo profissional expatriado na transferência de conhecimento nas empresas multinacionais, tomando como cenário de análise a filial brasileira de um banco estrangeiro. Foi possível verificar que, mesmo havendo uma política global de expatriação, sempre haverá diferenças e distorções da política em diferentes localidades. Foi percebido que programas de expatriação auxiliam a promoção do alinhamento de conhecimentos dentro da organização, realizando transferência de conhecimentos e melhores práticas de regiões mais maduras e desenvolvidas para regiões menos maduras. A pesquisa demonstrou que o programa de expatriação da organização estudada está diretamente relacionado à estratégia global da organização, portanto conclui-se que as transferências de conhecimentos também fazem parte desta estratégia. A maior descoberta da pesquisa foi que, no processo de transferência de conhecimentos o ambiente organizacional se mostrou como principal fator condicionante e contextualizante para a ocorrência das transferências de conhecimento. E, como sendo de caráter descritivo, esta pesquisa buscou apontar alguns caminhos para a realização de futuras pesquisas sobre o tema, onde percebe-se a oportunidade de aprofundamento do conhecimento dos temas estudados, como a utilização de funcionários expatriados para transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, buscando acompanhar e mensurar detalhadamente os benefícios gerados a partir dessa transferência de conhecimentos; aplicação desta mesma pesquisa em outras organizações com a

finalidade de verificar se ela apontaria para resultados parecidos; avaliar as transferências de conhecimentos quantitativa e qualitativamente a fim de verificar quais os melhores resultados de transferência de conhecimentos por tipos de mecanismos empregados.

Palavras-Chave: Transferência de conhecimento, expatriados, multinacional, gestão internacional de RH.

ABSTRACT

This dissertation is based on a qualitative nature, having descriptive characteristics and was produced by collecting primary and secondary data. The study was developed with a cross-section sense with a longitudinal approximation and based in semi-structured interviews that were specifically developed for this study hence applied to three distinct groups: a) expatriate employees; b) local employees; and c) expatriate HR managers. The data collection was held amongst distinct groups to ensure that there would be data triangulation from the possible different participants' points of view. The research problem for this study is related to the influences exerted by expatriate employees in the knowledge transfer to local employees inside a multinational organization – an international bank with subsidiary branch unit in Brazil. The first phase of this research seeks to comprehend the organization's context by interviewing expatriate employees and HR managers. The second phase of this research seeks to comprehend the exerted influences by expatriates in the knowledge transfer that occurs within the multinational organization by interviewing expatriate employees and local employees. Eight interviews were held with different bank employees that were selected by convenience, according to their availability. The data has been analyzed using discourse analysis, which was the method elected as the best way to interpret the different senses given by the participants of the universe being studied. The organization's context analysis – phase 1 – took place through the exploration of three accessory subjects: a) HR practices and policies; b) decision making; and c) international reporting. The knowledge transfer context analysis – phase 2 – took place through the exploration of other three accessory subjects: expatriate influence in the knowledge transfer; b) instruments and mechanisms of knowledge transfer; and c) knowledge transfer difficulties and ease. Understanding that expatriate employees are important in the multinational organization, this study sought to possibilitate a greater comprehension of what is the expatriate's influence exerted in knowledge transfer in multinational companies, taking as scenario the analysis of a Brazilian subsidiary branch of a foreigner bank. It was possible to verify that even though the studied organization has a well structured expatriation global policy there will always be differences and distortions on the policies which are current in different localities. It was perceived that the expatriate programs aid the promotion of knowledge alignment inside the organization by performing knowledge transfers and best practices from less mature and developed regions to less mature regions. The research has shown that the organization's expatriation program is directly related to the organization's global strategy, therefore, it's concluded that the knowledge transfers are also part of this strategy.

The greatest discovery of this research was that in the knowledge transfer process the organizational environments shown itself as the main conditioning and contextualizing factor to the occurrence of knowledge transfers. Being this research characterized by its descriptive profile, it sought to point out a few tips to possible future researches, where opportunities can to deepen the knowledge about the themes being studied can be perceived, such as the utilization of expatriate employees to perform tacit and explicit KT, seeking to follow up and measure in detail the benefits generated from this KT; replication of this research in other organizations with the intent of verifying if it would point out to similar results; evaluate the KT qualitative and quantitatively with the intent to verify the best results of KT by types of employed mechanisms.

Key words: Knowledge transfer, expatriation, expatriates, multinational, international HR management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	Situação-Problema.....	11
1.2	Objetivos da Pesquisa	11
1.3	Justificativas Teórica e Prática.....	12
2.	BASE TEÓRICA.....	15
2.1	Internacionalização	15
2.2	Conhecimento e Tecnologia	20
2.2.1	Gestão do Conhecimento	22
2.2.2	Conhecimento	26
2.2.3	Tipos de Conhecimento	28
2.2.4	Mecanismos de Interação	32
2.2.5	Inovação e Aquisição de Conhecimentos	34
2.2.6	Transferência de Conhecimentos	39
2.3	Expatriação	47
2.3.1	Recursos Humanos Expatriados.....	48
2.3.3	Perfil dos Expatriados e Benefícios da Expatriação	56
2.4	Transferência de Conhecimentos e Expatriação na EMN	59
3.	METODOLOGIA	62
3.1	Especificação do Problema de Pesquisa.....	62
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	63
3.1.2	Definição do Trabalho de Pesquisa: Estudo de Caso.....	63
3.1.3	Definição do Método de Pesquisa	64
3.1.4	Definição das Principais Variáveis em Estudo.....	65
3.1.5	Definição de Outros Temas Relevantes	68
3.2	Delimitação e Desenho da Pesquisa	69
3.2.1	Delineamento e Etapas da Pesquisa	69
3.2.2	População e Plano Amostral.....	71
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados	71
3.2.4	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados.....	73
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	74
4.1	Dados Coletados.....	74
4.2	Análise das Entrevistas.....	76
4.2.1	Análise Entrevistas Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional	76
4.2.1.1	Práticas e Políticas de RH	76
4.2.1.2	Tomadas de Decisão	87
4.2.1.3	Reporte Internacional.....	94
4.2.2	Análise Entrevistas Etapa 2 – Avaliação das TCs	107

4.2.2.1	Influência do Expatriado na TC.....	107
4.2.2.2	Instrumentos e Mecanismos de TC	122
4.2.2.3	Facilidades e Dificuldades da TC.....	131
5.	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA.....	143
5.1	Respostas – Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional.....	143
5.2	Respostas – Etapa 2 – Avaliação das TCs.....	150
6.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
7.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	166
8.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	168
9.	PESQUISAS FUTURAS	169
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
	ANEXO A: Questionário Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional	179
	ANEXO B: Questionário Etapa 2 – Avaliação das TCs	180

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura de Empreendedorismo Corporativo	24
FIGURA 2 – Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi	31
FIGURA 3 – Fontes de Aquisição de Conhecimento	37
FIGURA 4 – Evolução da Transferência de Conhecimento Tecnológico	43
FIGURA 5 – Estrutura Analítica do Aprendizado Tecnológico	44
FIGURA 6 – Transmissor de Conhecimentos	45
FIGURA 7 – Contextualização do Estudo	62
FIGURA 8 – TC entre Meio Ambiente, Transmissor e Receptor	148

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Definições Operacionais P-01 e P-02	66
QUADRO 2 – Definições Operacionais P-03, P-04 e P-05	68
QUADRO 3 – Plano Amostral das Entrevistas	71
QUADRO 4 – Entrevistados	75
QUADRO 5 – Métodos Utilizados para TC	128

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Siglas e Abreviaturas	Significados
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ABRH/RJ	Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro
<i>Board</i>	Conselho consultivo, onde funcionários experientes realizam tomada de decisões conjuntamente.
<i>Catching-up</i>	Processo de aceleração tecnológica de um país para alcançar outros países mais desenvolvidos.
COPPEAD	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
DC	Definição Constitutiva
DO	Definição Operacional
EMN ou EMNs	Empresa Multinacional, Empresas Multinacionais
EUA	Estados Unidos da América
GC	Gestão do Conhecimento
GRHI	Gestão de Recursos Humanos Internacionais
<i>HR</i>	<i>Human Resources</i> , ou recursos humanos, em português.
IFBAE	Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas
<i>Programa de Mobilidade Global</i>	Um dos nomes dados a um dos programas de expatriação do Banco Beta.
IT	Information Technology
Know-how	Expressão que significa “saber como” fazer.
Know-why	Expressão que significa “saber porque”.
<i>Knowledge Brokers</i>	Corretores de Conhecimento.
<i>KT ou KTs</i>	<i>Knowledge transfer</i> ou transferência de conhecimento ou transferências de conhecimento, em inglês.
MNC	Multinational Company
<i>Path-dependent</i>	Expressão que significa “dependente da trajetória”, ou seja, constrói-se em cima de sua trajetória, de seus prévios acontecimentos ou eventos.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
RH	Recursos Humanos
<i>Royalty ou Royalties</i>	Valor que corresponde ao pagamento pela utilização ou comercialização de obra, patente, marca, entre outros.
TC	Transferência de Conhecimento
TCs	Transferência de Conhecimentos ou Transferências de Conhecimentos
TI	Tecnologia da Informação
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
VBR	Visão Baseada em Recursos
Workshop	Oficina
Offsite	Reunião realizada fora do escritório, tipicamente informal.
Posting	Para os termos deste trabalho, significa missão do expatriado no exterior.
Townhall	Palestras informais, com foco bem específico.
Roadshow	Palestras informais, com foco bem específico.
Sharepoint	Plataforma de colaboração online, utilizada para compartilhamento de arquivos entre determinado grupo.
<i>Secondment</i>	Um dos nomes dados a um dos programas de expatriação do Banco Beta.
<i>Coaching</i>	Processo de treinamento, onde há um instrutor e um instruído. O trabalho do instrutor ou treinador é acompanhar o instruído a atingir metas a curto, médio e longo prazo.
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ABRH/RJ	Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro

1. INTRODUÇÃO

Segundo Oliveira (2002), desde o início da corrida imperialista, os países colonizadores já transferiam internacionalmente conhecimentos de processos produtivos e industriais para a nova localidade sendo colonizada, além de métodos de controles da operação produtiva, sendo perceptível que, durante décadas, a incessante busca por novos territórios significava crescimento econômico. A corrida imperialista culminou no neocolonialismo, onde eram transferidos para as colônias conhecimentos que geravam inovação, que resultavam em desenvolvimento local.

Para Galvão (2007), especialmente nas últimas décadas, foi possível perceber grandes transformações na natureza dos relacionamentos internacionais, que atualmente podem ser percebidas pelo ritmo de crescimento do comércio de produtos e serviços, na crescente rápida movimentação internacional de divisas financeiras e na rapidez com que novas tecnologias e conhecimentos são desenvolvidos e transferidos internacionalmente, além da transferência e absorção de conhecimentos e informações. O autor ainda explica que, para algumas empresas, o caminho natural de seu crescimento é o seu processo de internacionalização, que corrobora as afirmações de Kogut (2002), quando afirma que a internacionalização é um reflexo do desenvolvimento dos negócios da organização.

Com relação ao conhecimento, Oliveira Jr, Fleury e Child (2000) afirmam que empresas multinacionais têm maior vantagem sobre as empresas locais, pois estão expostas em diversos ambientes que lhe propiciam maior oportunidade de aprendizado e, portanto, maior conhecimento. Segundo estes autores, este maior conhecimento da empresa multinacional pode ser considerado uma vantagem competitiva, e sugere que haja um sistema eficiente de gestão que permita que informações sejam transformadas com a finalidade de responder a diferentes necessidades do mercado e da organização, podendo tornar central a informação para diversos setores. Essa transferência de conhecimentos auxilia a compreensão da gestão do conhecimento no tocante a tornar uma determinada informação disponível em forma de conhecimento efetivo onde ele é requerido, possibilitando a sua absorção, utilização e consequente geração de inovação (CYSNE, 1996). E, para Magalhães e Rocha (2002), é importante lembrar que essa vantagem competitiva surge em função do conhecimento de possibilidades de comércio em

outros locais no exterior, além de vantagens associadas à localização (DUNNING, 1980).

À medida que as organizações prosperam internacionalmente, elas promovem desenvolvimento e inovação, fazendo com que os conhecimentos existentes dentro de suas fronteiras organizacionais se tornem cada vez mais diversos, profundos, dispersos e valiosos, o que sugere que as organizações possuam um sistema de gestão de conhecimentos para garantir que tais eles estejam disponíveis e possam ser utilizados e combinados com as competências existentes dentro de sua própria organização, a fim de transformá-los em resultados positivos (SOFKA e TEICHERT, 2009).

Drucker (2000) afirma que muitas organizações dependem fortemente de profissionais que possuem determinados conhecimentos de mercado e Cysne (1996) elucida que organizações estão em busca dos benefícios que o conhecimento lhes pode proporcionar em termos financeiros, em especial as empresas multinacionais, que possuem mais recursos financeiros que facilitam a gestão do conhecimento disponível dentro de suas fronteiras, possibilitando-lhes colher benefícios da transferência de um determinado conhecimento, pois quando estruturado, articulado e transferido pode criar a desejada capacidade de produzir, transferir ou absorver novas tecnologias, processos tecnológicos, gerando as necessárias soluções para as organizações.

Sobre os riscos do desconhecimento, Oliveira Jr, Fleury e Child (2000) afirmam que as organizações precisam desenvolver habilidades para gerenciar riscos relacionados ao conhecimento ainda não disponível. De acordo com Etzioni (1984), o único mecanismo ou sujeito que pode ser empregado para que se alcance objetivos é o homem. Para ele, é inegável que o processo de internacionalização das organizações criou o desafio de enviar funcionários ao exterior com a finalidade de lidar com os riscos do desconhecimento do mercado em um novo país, assim como aproveitar os conhecimentos e experiências que este profissional já detém (OLIVEIRA JR, FLEURY E CHILD, 2000).

Portanto, para que ocorra a aquisição de conhecimentos e experiência nos negócios em uma nova realidade locacional, um forte aliado à estratégia de internacionalização das organizações é o funcionário expatriado, que pode servir como um mecanismo da gestão do conhecimento. Este, em missão no exterior, é responsável por implementar a estratégia da organização, além de conduzir a

operação segundo normas e padrões culturais organizacionais estabelecidos pela matriz (EDSTROM, GALBRAITH, 1997; HARRIS, HOLDEN, 2001; SUUTARI, TAHVAHAINEN, 2002).

Segundo Knight e Cavusgil (2004), com o crescimento de organizações que ultrapassam as fronteiras nacionais, a gestão adotada deve ter uma visão internacional que permita que a organização seja inserida no contexto competitivo global, portanto, não tendo objetivos estritamente nacionais. Para tal, a utilização de um funcionário expatriado com visão global de mercado é a melhor opção.

Contudo, percebe-se que o papel desenvolvido por indivíduos expatriados ainda não recebem a atenção merecida nos processos de internacionalização da firma (BJORKMAN e FORSGREEN, 1997), e compreender como estes profissionais influenciam as Transferências de Conhecimentos (TCs) dentro da organização pode ser crucial para o sucesso dos negócios.

Este estudo de caso foi proposto com intenção de analisar a contribuição do funcionário expatriado na estratégia global de transferência do conhecimento de um banco multinacional, que doravante será denominado Banco Beta.

1.1 Situação-Problema

É com foco voltado para a transferência do conhecimento, mais especificamente as relações envolvendo expatriados dentro de empresas multinacionais, que este trabalho se desenvolve.

Entendendo que as TCs são importantes dentro de organizações multinacionais, este estudo busca possibilitar maior compreensão de: **Como funcionários expatriados realizam transferência de conhecimentos em uma empresa multinacional?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

Segundo Vergara (2009), os objetivos são os resultados que o pesquisador busca atingir na ocasião de conclusão de sua pesquisa. Tratam-se das respostas ao problema de pesquisa.

Para Creswell (2009) a declaração de objetivos deve conter informações sobre o fenômeno central explorado no estudo, os indivíduos a quem a situação estudada afeta e o local onde ela ocorre.

A presente pesquisa tem a finalidade de explorar melhor o universo que revolve a TC que se dá através de funcionários expatriados. O fenômeno central deste estudo são as TC, as quais ocorrem por meio de funcionários expatriados, os quais são responsáveis por espalhar o conhecimento pela organização e entre os funcionários locais, na filial de um banco estrangeiro multinacional.

Objetivo Geral

Segundo Vergara (2009), o objetivo geral, se alcançado, dá resposta ao problema ou questão de pesquisa. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como os funcionários expatriados realizam TCs em um banco estrangeiro multinacional.

Objetivos Específicos

Para este estudo, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos dentro do Banco Beta;
- Verificar os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para transferir conhecimentos dentro do Banco Beta.
- Verificar as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais;
- Verificar como o funcionário expatriado realiza TCs dentro do Banco Beta;
- Verificar como a ação de TCs do funcionário expatriado afeta o desempenho do Banco Beta;

1.3 Justificativas Teórica e Prática

As justificativas práticas e teóricas representam, em outras palavras, a relevância do estudo. Tais elementos explicam porque o trabalho é importante, tanto em termos teóricos quanto em termos práticos (VERGARA, 2009).

Creswell (2010) enfatiza a importância de justificar os temas sendo pesquisados, pois eles explicam de forma clara e sólida como o trabalho contribui para a literatura e práticas organizacionais.

Justificativa Teórica

Kim (2005) explica que as TCs provenientes de EMN podem ser importantes fontes de conhecimento – tanto tácito como explícito. Este pensamento é complementado por Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Júnior (2001), que vêem o conhecimento tácito e explícito de forma indivisível, e os consideram como principais responsáveis pela criação do conhecimento. Portanto, este trabalho busca investigar como funcionários expatriados transferem conhecimentos em uma organização multinacional, sem a preocupação de separar o que é conhecimento tácito e explícito.

Para a Agência USP de Inovação (2011) a transferência de tecnologia pode ocorrer por licenciamentos dos pedidos de patente, contratos de transferência de *know-how*, direitos autorais, exploração de marcas, entre outros. Todos estes modelos de transferência de tecnologia são caracterizados pelo pagamento de *royalties* ao fornecedor da tecnologia. É perceptível que a transferência de tecnologia possui um caráter contido na dimensão material do conhecimento, tratando-a como um produto. Com a finalidade de evitar este mesmo foco, a presente pesquisa tem a intenção de focar na gestão do conhecimento realizada por meio de TCs, sejam estes conhecimentos tácitos ou explícitos, com intenção de ampliar a literatura existente sobre a dimensão não-material do conhecimento.

Quanto à internacionalização, esta pesquisa tem a intenção de diversificar o típico foco em produtos, ampliando a visão para a internacionalização dos conhecimentos da firma internacional e multinacional, além da internacionalização de seus recursos humanos – os funcionários expatriados. Este estudo de caso busca contribuir para a teoria de internacionalização expondo o caso de uma filial de um banco estrangeiro multinacional instalada no Brasil, para que outros pesquisadores possam compreender a singularidade cultural à qual a empresa está exposta.

Com relação às pesquisas sobre expatriação, espera-se que este estudo possa contribuir para formação de teoria e entendimento de questões relacionadas a ela. Segundo Goerzen e Beamish (2007), o ponto de vista destes indivíduos pode contribuir fortemente para a formação da teoria de administração internacional e negócios internacionais.

Finalmente, é importante salientar que não foram encontradas pesquisas brasileiras que abordassem as TCs realizadas por funcionários expatriados em

empresas internacionalizadas. Assim, essa pesquisa se justifica por sua originalidade e tentativa de contribuição para formação e enriquecimento da literatura, e pela busca do aprofundamento do entendimento de como a gestão do conhecimento e como as TCs ocorrem e são influenciadas por funcionários expatriados de uma empresa multinacional com filial localizada no Brasil, onde espera-se auxiliar com o preenchimento de lacunas existentes na literatura destas áreas de conhecimento.

Justificativa Prática

Com a intenção de contribuir para as práticas organizacionais, o estudo de caso será realizado num banco multinacional, fundado formalmente há aproximadamente 145 anos, com diversas filiais espalhadas pelo mundo, onde o programa de expatriação existe informalmente há cerca de 70 anos e formalmente há aproximadamente 30 anos.

A pesquisa tem intenção de contribuir para o entendimento dos mecanismos utilizados por profissionais expatriados para a realização de TCs, buscando compreender como integram suas filiais instaladas em outras realidades locais e quais benefícios a TC traz para a organização.

O estudo busca auxiliar e contribuir para que as práticas gerenciais sejam melhoradas, tanto para a organização quanto para os recursos humanos que nela trabalham, fazendo com que o conhecimento individual, em todas as suas dimensões, seja valorizado de tal forma que os resultados do seu bom uso possam ser compartilhados e transferidos para outros membros da organização, independentemente de sua localização geográfica, como forma de integrar suas filiais espalhadas pelo mundo.

Com isto, o trabalho procura contribuir para que o número de expatriações em empresas internacionais aumentem, permitindo aos funcionários da organização maiores oportunidades de desenvolvimento técnico, pessoal e cultural, de aprendizagem e de difusão de conhecimentos pelo globo.

2. BASE TEÓRICA

A revisão da literatura cumpre diversos propósitos, pois por meio dela o são divididos os resultados de estudos já realizados por outros pesquisadores sobre assuntos que estão relacionados com a intenção da pesquisa, proporcionando um arcabouço para que o leitor perceba a importância do estudo, além de uma referência inicial para que possa melhor avaliar os estudos que serão realizados neste trabalho (CRESWELL, 2010).

Este capítulo busca fazer um apanhado sobre os temas que serão utilizados nesta dissertação onde, inicialmente é abordado o tema internacionalização e alguns de seus principais desdobramentos e, posteriormente, gestão do conhecimento, transferência de conhecimentos e expatriação.

2.1 Internacionalização

Angela da Rocha (2002) e seu grupo de pesquisadores do COPPEAD, envolvidos em pesquisas de exportação e internacionalização, explicam que passaram por diversas fases e focos de pesquisa no transcorrer do tempo, chegando à conclusão de que não era mais possível limitar seus estudos a apenas “venda de produtos e serviços para o exterior”. Era preciso que as pesquisas tivessem maior foco de abrangência e buscassem esclarecer as “complexidades e as possíveis diversificações de alternativas de internacionalização”. Rocha (2002) explica que o ambiente institucional no Brasil começou a transformar-se na década de 1990, quando o governo da época permitiu a abertura alfandegária do país ao mercado internacional, o que levou muitas empresas a internacionalizarem-se sem nem mesmo estarem prontas para enfrentar o mercado exterior, devido à falta de exposição imposta pelo governo nas décadas anteriores. A decisão de internacionalizar-se sem planejamento e preparo foi o que levou grande parte dessas empresas a perderem grandes volumes de recursos financeiros, e até levou algumas à ruína. Portanto, explica porque é importante entender o que significa a internacionalização e os possíveis desdobramentos dessa decisão.

A internacionalização de empresas tem sido usada para levar empresas em direção a novos mercados estrangeiros. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização está voltada a mercados externos. Posteriormente, Vahlne e Johanson (1977) acabaram corroborando a mesma conclusão, onde conceituam a internacionalização como o processo no qual as empresas aumentam

progressivamente a sua participação internacional. Para Oviatt e McDougall (1999), a internacionalização pode ocorrer em dimensões diferentes, sendo um processo que ocorre ao longo do tempo, no qual uma organização gradativamente se compromete em operações além das fronteiras do seu país de origem, onde o seu compromisso pode envolver insumos, produtos, etapas do processo de produção e até a criação de valor.

Kogut (2002) observa que a internacionalização é constituída de atividades internacionais das organizações e suas interações com os agentes externos e, para o autor, ao estudar-se a internacionalização, ele busca responder não apenas as questões do por que as empresas se internacionalizam, mas também a maneira ou processo de como a organização operacionaliza essa atividade.

Johanson e Vahlne (1977), sob a luz de um enfoque evolucionista, caracterizam a internacionalização como um processo gradual de aquisição, integração e uso do conhecimento sobre operações e mercados internacionais.

Segundo as pesquisas de Magalhães e Rocha (2002) a expansão internacional das organizações nacionais impôs o importante desafio de enviar executivos ao exterior. O que à primeira vista poderia ser simples, tornou-se uma crítica e delicada tarefa para empresas brasileiras, visto que as barreiras alfandegárias tinham sido minimizadas e o desconhecimento do mercado internacional se fazia presente. Então, iniciou-se a tarefa de lidar com a abertura alfandegária nacional e formar executivos internacionais que, devido ao fechamento da economia brasileira e às restrições às importações durante muitas décadas limitaram severamente a aquisição de experiências e conhecimentos sobre os mercados externos. Tal processo foi chamado pelos autores de “*inward internationalization*”, ou ainda internacionalização de fora para dentro ou internacionalização para dentro.

É importante lembrar que, para o processo de internacionalização ser bem sucedido, é preciso que exista vantagem competitiva, a qual surge em função de conhecimentos e das ações e buscas realizadas pelos recursos humanos (RH) da organização. Isto incita que o fator humano e seus conhecimentos são os recursos mais críticos para organizações em busca da vantagem competitiva (MAGALHÃES e ROCHA, 2002).

Ainda com relação a novos conhecimentos e internacionalização, Dunning (2009) explica que há dois fatores que têm um profundo impacto na macro e micro

geografias das EMN. São eles os avanços da nova geração de tecnologias e o renascimento da economia de mercado e sua consequente mudança nas políticas e estratégias dos governos nacionais. Tais afirmações vão ao encontro do que foi ressaltado as pesquisas de Cyert e March (1963) e de Johanson e Vahlne (1977).

Dentro da pesquisa de Cyert e March (1963) sobre internacionalização, um dos pontos destacados é que organizações agem a partir de uma determinada racionalidade local existente dentro das organizações, ou seja, conhecimentos, que a levam inerentemente a fugas de incertezas.

Nos estudos de Hemais e Hilal (2002), foi citado como um dos trabalhos mais importantes da escola de Uppsala o estudo de Vahlne e Johanson (1977, 1990), onde investigaram a internacionalização como um processo sequencial e incremental que se estabelece devido a incertezas e imperfeições das informações disponíveis sobre o novo mercado, percebendo que em estágios iniciais de envolvimento com algum novo país desconhecido o modo de entrada no mercado era tipicamente mais conservador, iniciando suas relações comerciais com o país por meio de simples exportações diretas e, ao adquirirem-se maiores informações, conhecimentos sobre o mercado, consequentemente dá-se um aumento no envolvimento da firma com o mercado externo, aumentando sua propensão a investir ainda mais em relacionamentos comerciais na tal praça.

Wind, Douglas e Pearlmutter (1973) caracterizaram a internacionalização como um processo de orientações específicas a fases evolutivas das operações internacionais. Tais fases evolutivas, segundo Hemais e Hilal (2002), segundo a escola de Uppsala, justificam o processo de internacionalização sequencial como um “método” para evitar incertezas, onde a organização aprende, lida com conflitos e projeta seus objetivos de internacionalização de forma sequencial com a finalidade de evitar incertezas e diminuir o risco do seu investimento.

Hirsch (1991) afirma que devido às empresas estarem expostas à concorrência global, a concorrência em um mercado tem efeitos em outros mercados. Tal afirmação foi posteriormente corroborada pelos resultados da pesquisa de Brasil e Diegues (1996) que, ao estudar uma empresa que se internacionalizou por meio de investimento direto em filiais no exterior, resultou em um ótimo retorno (num primeiro momento), pois a empresa passou a realmente conhecer a realidade de um novo mercado, e aprendeu que o acesso à outra realidade (tecnologia de ponta, compreensão de mercado, equipamentos modernos,

assistência técnica) levou a empresa estabelecer um novo patamar competitivo, quebrando seus antigos paradigmas e estabelecendo novos padrões de qualidade e serviço na matriz. Isso acabou fazendo com que a empresa estabelecesse no exterior um centro de pesquisa e desenvolvimento.

Penrose (1963) apostou na teoria de que a firma tinha seu crescimento limitado, buscando entender se havia um determinado fator que era responsável por tal limitação, onde postulou posteriormente que “a firma deve avaliar sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível (RH), combinando eficientemente (e lucrativamente) as formas possíveis de organizar tais recursos”. Foi a partir daqui que surgiu a teoria de diversificação da firma, que propõe que, quando mercados se tornam menos lucrativos ou surgem novos e atraentes mercados a serem servidos, é preciso diversificar. Tal teoria foi tomada como modelo do processo de internacionalização. Para a autora:

“(...) o crescimento da firma estaria ligado a sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência coletiva da firma” (PENROSE, 1963).

Conforme versado na escola de Uppsala, a internacionalização da firma é uma das consequências do seu crescimento. A teoria diz que quando mercado doméstico está saturado ao ponto de não haverem oportunidades que garantam retorno financeiro suficiente para gerar a expansão da firma, é preciso buscar novas oportunidades em outras geografias, e para tal a firma busca novos conhecimentos. Hemais e Hilal (2002) apontam também que quando este é o caso, “o processo de internacionalização não é visto como sequência de passos planejados”, e sim como um processo de aprendizagem incremental, que gera benefícios através de etapas de aquisição de experiência e conhecimentos que levam ao comprometimento crescente para com os mercados estrangeiros.

Para Hemais e Hilal (2002), tanto a escola de Uppsala quanto Penrose propuseram que o conhecimento dos negócios internacionais só pode ser adquirido através de experiência direta da organização. Isso se aproxima das percepções de Leonidou (1995), quando o autor afirma que “a exportação é como um pré-requisito essencial para o crescimento, lucratividade e sobrevivência futura”; e das percepções de Katsikeas (1994), quando o autor afirma que “exportar torna-se cada

vez mais importante para a sobrevivência e existência em longo prazo das modernas organizações de negócios”. As percepções destes autores abarcam as idéias verificadas na pesquisa realizada na Nova Zelândia por Chetty (1999), onde verificou que executivos do ramo de vestuário consideraram que era necessário adquirir conhecimento internacional através da internacionalização para sobreviver em um ambiente comercial liberalizado.

Martinewski e Gomes (2002) advertem que conforme o escopo geográfico das operações de uma organização aumentam, também aumentam a complexidade administrativa, sendo preciso novos e mais sofisticados métodos e sistemas de controle, pois a alta velocidade em que ocorrem mudanças dificulta o trabalho das organizações em prever o futuro. E devido a esta alta velocidade de mudança, Oatley (1994), citado por Martinewski e Gomes (2002), afirma que “qualquer redução na capacidade de prever as consequências de mudança reduz a capacidade da organização controlar seu destino futuro”. Novamente, esta conclusão do autor explicita a importância dos estudos sobre internacionalização.

Maciarelo e Kirby (1994) destacam a importância da estratégia da organização para suas operações internacionais e da definição de fatores-chaves para o sucesso de tal estratégia, explicando que somente depois da definição destes fatores é possível definir o grau de autonomia e qual o melhor sistema de gestão para controlar as operações internacionais, em cada uma das suas respectivas localidades.

Segundo Merchant (1998), controlar uma organização internacional multinacional é mais complexo do que controlar uma organização doméstica. Alguns dos motivos citados são:

- Além das dimensões funcionais típicas (*marketing* e produção), há a dimensão geográfica. O resultado disso é que os controles precisam ser ajustados para as realidades locais (sejam elas nacionais ou regionais), o que demanda conhecimento local;
- Além do custo doméstico de produção e armazenagem do produto, há o incremento dos custos logísticos internacionais;

- Junto com os custos de transação¹, sempre está atrelada a questão cambial;
- Dificuldades de comunicação geradas a partir da diferença de fusos horários, idiomas e cultura, que só pode ser amenizado com aquisição de conhecimento e experiência;
- É preciso também considerar que as preocupações da matriz nem sempre são as mesmas existentes em determinada localidade, e isso acarreta uma assimetria informacional. O pessoal envolvido com os negócios internacionais normalmente têm maior conhecimento sobre as peculiaridades que assumem diversas características (seja jurídico/legal, culturais, costumes, gostos, riscos, etc.). E este panorama pode fazer com que a matriz julgue as ações da filial como inadequadas;

De acordo com Magalhães e Rocha (2002), a vantagem competitiva das organizações surge em função do conhecimento possuído por ela, e que é este mesmo conhecimento que suportará a busca pelo sucesso da internacionalização e levará a organização a evitar incertezas (Cyert e March, 1963). Verifica-se também que, segundo Kogut (2002), Johanson e Vahlne (1977), os processos de internacionalização são processos graduais de aquisição, integração e uso dos conhecimentos e tecnologias da firma em âmbito internacional, onde se ressalta que o entendimento da operacionalização da internacionalização dos conhecimentos firma é importante, assim como a constatação do papel dos recursos humanos que fazem parte deste processo.

2.2 Conhecimento e Tecnologia

Kim (2005) entende que o conhecimento e a tecnologia influenciam os processos de aquisição, assimilação e aperfeiçoamento de conhecimentos tecnológicos adquiridos. O autor também garante que EMNs têm as TCs tecnológicos como parte de sua própria estratégia global para estender o ciclo de

¹Segundo Coase (1937), custos de transação os aqueles que são acarretados da realização de uma determinada tarefa que não esteja diretamente relacionada com a produção como, por exemplo, o tempo despendido por um vendedor no mercado. Tais custos envolvem custo de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, seja ele formal ou informal.

vida de seus produtos, serviços e tecnologias – e são estas TCs que lhe trazem benefícios diversos para auxiliá-la a cumprir suas metas.

Peter Drucker (2000) enfatiza que a atual chamada era da informação é, na verdade, a revolução do conhecimento, pois entende que é através do conhecimento que chegou-se à atual modernização:

“(...) A rotinização dos processos não foi possibilitada por máquinas. O computador, na verdade, é apenas o gatilho que o desencadeou. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseado em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, especialmente, da análise lógica e sistemática. A chave não é eletrônica, mas sim a ciência cognitiva (...)” (DRUCKER, 2000).

De acordo com Kim (2005) a mudança tecnológica é responsável por gerar desenvolvimento nas economias dos países e ainda sugere que 50% do crescimento econômico de longo prazo existe devido às mudanças tecnológicas, as quais são responsáveis por aumentar a produtividade, criar novos produtos, serviços, processos e ramos de atividade. O autor levanta o seguinte questionamento:

“(...) como ciência e tecnologia, que parecem ser a chave para o desenvolvimento industrial em países avançados, podem ser efetivamente usadas para o desenvolvimento social e econômico nas regiões menos desenvolvidas do mundo (?)” (KIM, 2005).

Linsu Kim (2005) considera que o conhecimento tecnológico foi o principal fator propulsor da economia sul coreana e o principal responsável pela criação de atual situação de desenvolvimento do país – uma nação industrialmente e tecnologicamente desenvolvida. Nos planos do governo da Coreia do Sul estava claro que era preciso que o país se utilizasse dos mais novos e maduros conhecimentos tecnológicos para poder desenvolver-se e passar da fase de *catching-up*. Para tal, o governo investiu em políticas públicas que permitissem a aquisição de conhecimentos e tecnologias de outros países, promoveu políticas de exportação fortes e acabou por tornar-se uma potência industrial em poucas décadas.

2.2.1 Gestão do Conhecimento

Devido à grande competitividade imposta pela internacionalização de empresas em todos os setores e indústrias, historicamente, a inovação de modelos de gestão empresariais se fazia presente e se justificava meramente pela própria necessidade de evoluir continuamente. Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Júnior (2001), verificam que não há um rompimento com os conhecimentos gerenciais antigos, mas uma adequação que foi alimentada por mudanças no ambiente. Cada local desenvolve um modelo que mais se adequa à sua realidade. Os autores destacam que as tendências percebidas apontam para modelos de gestão orientados para o cliente e com um estilo mais participativo de gestão.

Drucker (2000) ainda explica que muitas indústrias já dependem fortemente dos profissionais do conhecimento, pois estes mercados dependem fortemente do conhecimento e dos benefícios que este conhecimento pode proporcionar em termos financeiros. O autor incita que o sucesso de tais organizações dependerão de uma administração que valorize seus RH de forma que eles recursos se mantenham atraídos, retidos e motivados a trabalhar para gerar melhores e satisfatórios resultados. Para o autor, o mercado se encontra na fase de manter tais trabalhadores motivados apenas pelas recompensas financeiras. Para Drucker, a revolução da informação implica na transferência de poder de quem detém capital para os detentores do conhecimento.

Martins, Juliatto e Cartaxo (2001) analisam que gestão do conhecimento (GC) não é uma disciplina pronta e acabada que possa simplesmente ser aplicada a todo tipo de organização. Os autores transmitem a idéia de que cada organização deve encontrar o modelo que mais se adequa à sua realidade, negócio e momento. No acelerado, turbulento e tecnologicamente mutante período da atual chamada “era moderna”, o desafio da GC é muito grande, pois o seu sucesso exige a participação e envolvimento de pessoas, que são quem efetivamente possuem, geram, disseminam e transferem conhecimento. Este raciocínio corrobora a idéia de Kim (2005) no tocante ao comprometimento e/ou intensidade do esforço, que será abordado nos próximos parágrafos.

No artigo *Empirical Validation of Resource Based View of the Firm by Matching Estimation*, de Wolfgang Sofka e Thorsten Teichert (2009), os autores inferem que as bolsas de conhecimentos valiosos se tornam ao mesmo tempo, mais mundialmente diversificadas e dispersas, propondo que as empresas necessitam de

um sistema de GC que escolhe suas fontes corretamente, combinando-as com as competências existentes dentro de sua própria organização.

Kim (2005), ao descrever as empresas industriais coreanas que sobreviveram ao rápido processo de desenvolvimento e industrialização do país, explica que houve uma alta demanda de indivíduos altamente comprometidos e educados e que já haviam adquirido as aptidões tecnológicas demandadas pelo mercado mundial. Kim esclarece que as aptidões tecnológicas compreendem dois fatores. O primeiro fator é o conhecimento, que exige uma prévia base de conhecimentos mínimos para que novos conhecimentos sejam desenvolvidos e/ou aprendidos, e o segundo fator é o comprometimento ou intensidade do esforço, onde explica que é preciso uma dedicação consciente dos trabalhadores para internalizar o conhecimento.

Para Cysne (1996), a GC permite que informações sejam transformadas em conhecimento com a finalidade de responder a diferentes tipos de necessidades, podendo tornar central a informação para diversos setores da economia. Segundo a mesma autora, um determinado corpo de conhecimento já estruturado e articulado, se transferido para um determinado país, pode dar-lhe a devida capacidade para produzir, transferir ou absorver novas tecnologias, processos tecnológicos e a partir daí gerar soluções necessárias para sua realidade. A autora ainda postula que informação de qualidade é considerada matéria-prima indispensável para realizar o desenvolvimento científico e tecnológico.

Para Bjorkman, Fey, Minbaeva, Park e Pedersen (2003), a gestão de conhecimentos incita que há a possibilidade de criar e transferir conhecimentos de um local a outro. Os autores colocam esta como uma das principais vantagens competitivas das EMN.

Com relação à GC, Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Júnior (2001) explicam que organizações públicas e privadas têm se mostrado mais preocupadas em adotar um sistema de gestão de negócios apropriado e eficiente. Entidades públicas procuram gerir seus conhecimentos para garantir que estão atingindo suas reais metas e finalidades dentro da sociedade e as entidades privadas para manter-se ativas e sobreviventes. Tanto organizações públicas como as privadas buscam uma coisa: prover serviços e produtos com qualidade, atendendo os interesses da sociedade.

Kim (2005) explicou que o governo sul coreano não se ateve somente a estimular o lado da demanda de aprendizado tecnológico por meio de políticas

industriais, mas também promoveu políticas que originaram a oferta de aptidões em tecnologias por meio de políticas de educação, ciência e tecnologia, o que englobava transferência e difusão, além de atividades de P&D e capacitação de RH.

Existem inúmeras estratégias de GC mas, em seu livro, Tidd, Bessant e Pavitt (2009) demonstram um modelo utilizado pela *Lucent Technologies*, conforme a seguir, que explica que as abordagens estratégicas mudam conforme a estrutura, recursos disponíveis, processos e cultura da organização.



FIGURA 1 – Estrutura de Empreendedorismo Corporativo

Fonte: Adaptado de Tidd e Taurins (1999). Extraído de Tidd, Bessant e Pavitt (2009).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) elucidam que existem numerosos níveis de controle que a matriz exerce sobre cada uma de suas unidades e analisam que existem duas principais razões para criar-se um negócio independente (em oposição a torná-lo uma divisão), explicando que ambas estruturas trazem benefícios consigo. A primeira razão é permitir que a filial fique focada em seu negócio principal. A segunda é facilitar a aprendizagem de novos conhecimentos, atividades e tecnologias a partir de fontes externas.

A autora Cysne (1996) propõe que esses serviços de gestão de informação e conhecimento devem combinar as potencialidades das tecnologias com as

faculdades de análise e percepção humanas para filtrar, adaptar, depurar a informação disponível para pô-la para o bom uso. Tal combinação deve se utilizar do que está disponível em todos os tipos de organizações, incitando que as novas perspectivas da transferência de tecnologia e informações implicam o desenvolvimento de métodos e mecanismos específicos para habilitar os serviços de informação a serem possíveis, efetivos e eficientes no contexto do setor produtivo. Ao analisar os trabalhos de Montali (1987), Barreto (1992), Osminski (1991), Englestad (1990) e Sherwell (1988), a autora conclui que uma vez que estes mecanismos e métodos estejam bem desenvolvidos e consolidados, poderão contribuir para a melhora nas ligações entre as diferentes áreas, setores e departamentos de uma organização, assim como nas ligações entre diferentes empresas, instituições e países.

“(...) Tomando como base de análise esta importante abordagem geral sobre as mudanças tecnológicas, é necessário entendimento acerca do papel dos serviços de informação na transferência de tecnologia nos países em desenvolvimento, como, por exemplo, o Brasil. Todas as mudanças que vêm ocorrendo no dia-a-dia das organizações, a partir do novo contexto de inovação – tais como a adoção de novos métodos de produção e de distribuição do conhecimento, com o emprego de sistemas eletrônicos que interferem na aceleração, distribuição e aquisição de conhecimento, automação do processo de produção industrial, e a utilização de tecnologias de informação que interferem nas estruturas organizacionais e de gerência das empresas -, têm, de alguma forma conexão ou produzem impacto nos serviços de informação tradicionais das bibliotecas públicas, universitárias e industriais. Estes serviços necessitam, então, levar urgentemente em conta o maior paradigma, em particular o novo paradigma relativo aos serviços de provisão de informação” (CYSNE, 1996).

Um bom início para se entender a GC é caracterizar algumas das palavras que estão, de alguma forma, ligadas a ela, como por exemplo dado, informação e conhecimento (definições de Santos; Pacheco; Pereira e Bastos Júnior; 2001):

- **Dado:** Pode carregar diversos significados, mas sozinhos e isolados não carregam relevância, propósito nem significado. Entretanto, são o insumo necessário para formar informação. Pode ser considerado como “informação bruta, descrição exata de algo ou algum evento”.

- **Informação:** Trata-se do insumo mais importante da humanidade. Informações são dados que transmitem alguma idéia ou significado, sempre onde exista um receptor e um transmissor. A informação transmite relevância e propósito.
- **Conhecimento:** O conhecimento deriva da informação, que deriva dos dados. O conhecimento é uma informação fluída e estruturada, complexo de se compreender em sua plenitude. Nonaka e Takeuchi (1997) observam que o conhecimento refere-se a crenças e compromisso.

“(...) O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio-ambiente” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

2.2.2 Conhecimento

O conhecimento está relacionado à educação. Segundo Kim (2005), a natureza empreendedora e o alto nível de competência dos RH na Coréia do Sul é o que permitiu ao país prosperar, pois a Coréia do Sul foi obrigada a investir pesadamente na educação formal de sua população. O investimento das empresas em educação também foi importantíssimo, pois beneficiou os funcionários que adquiriram maior conhecimento, assim como a própria empresa, que teve acesso a profissionais mais qualificados.

Englestad (1990) afirma que existe um grande paradoxo nas sociedades atuais com relação à informação, onde de um lado se encontra um acelerado crescimento do volume de informações que é espalhada e disseminada por diferentes mecanismos e tecnologias da informação e, do outro lado, um crescimento frenético nas necessidades por mais conhecimentos. Em seu estudo, o autor sugere que as sociedades modernas precisam de um serviço apto a transformar dados e informações disponíveis em conhecimentos úteis e absorvíveis.

Ferreira (2006) explica que “(...) Não há o que caracterize mais a condição humana do que a capacidade de conhecer, de construir compreensão sobre os meios e os processos necessários para a organização e a facilitação do ato de viver. O conhecimento, produto da atividade consciente do pensamento, estabelece a natureza social do ser humano e condiciona a sua história e a sua cultura”. O autor ainda explica que compreender como se dá o conhecimento é uma necessidade do

ser humano, já que é por meio dessa compreensão que o homem interpreta o mundo e interage com ele, levando-o a um processo de civilização.

Martins (1979) defende que, ao despertar para a razão, o indivíduo indaga, interroga e busca conhecimento. O autor entende que conhecer é representar o real de alguma forma. Para o autor todo e qualquer conhecimento é uma representação do que é real, uma representação do mundo dos fenômenos, que pode ser tipificada em representações empíricas, míticas, teológicas, filosóficas e/ou científicas.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como um processo dinâmico para justificar as crenças pessoais que espelham a verdade pessoal percebida pelo indivíduo, pois o conhecimento está relacionado com algum fim específico.

Davenport e Prusak (1998) detalham que o conhecimento tem origem na mente dos conhecedores, e o caracterizam como uma mistura de fatores como experiências, valores, informações contextuais e percepções que, combinados, oferecem uma condição propícia que o indivíduo avalie, incorpore novas experiências e informações disponíveis. Nas organizações, o conhecimento pode ser encontrado em documentos, repositórios, rotinas administrativas, práticas, normas e processos organizacionais.

Probst, Raub e Rombhardt (2002) percebem que o conhecimento como o resultado é baseado em dados e informações, mas trata-se de uma combinação de habilidades e cognição pessoal, onde estão inclusas teorias, práticas, regras e instruções de conduta. É a partir destes conjunto que indivíduos se utilizam para resolver problemas e definir a melhor saída para tomar decisões.

Alvarenga Neto (2008) entende que o conhecimento representa as experiências humanas, que são acumuladas no âmbito pessoal ou organizacional, e que somente habitam a mente humana (não existe inteligência na organização se não houverem mentes humanas para representar a organização). O autor ainda segue a discorrer sobre o conhecimento, e explica que a criação deste acaba por gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional, e tal inovação faz com que a organização melhore sua capacidade e processos internos.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) explicam que o conhecimento das organizações surgem no ambiente de seus negócios, por meio dos processos de experiência de aprendizagem de seus funcionários.

De acordo com a literatura construída por Drucker (2000), Prahalad e Hamel (1990), Nonaka e Takeuchi (1997) *apud* Oliveira (2009) o conhecimento é algo imprescindível para todas as organizações modernas. A literatura argumenta que sem conhecimento, as organizações morrem.

Para Kremic (2003) e Saad (2000), devido à constante mudança e aprimoramento dos conhecimentos que se dão mediante a processos de disseminação ou difusão que são encadeados por mecanismos sociais, o estudo dessas transferências de tecnologias e TCs tornam-se cada vez mais importantes.

2.2.3 Tipos de Conhecimento

A natureza do conhecimento, seus diferentes formatos e fontes desempenham diferentes papéis no processo de desenvolvimento de conhecimento e transferência de tecnologia (CYSNE, 1996). Para a autora, esta é a era do profissional especialista da informação, e que tal profissional deve estar capacitado técnica e profissionalmente para oferecer serviços especializados de informação para os consumidores e clientes. Segundo a autora, a informação se tornou um valioso recurso em todas as atividades humanas, transformando-se em um recurso estratégico e de valor agregado para as atividades tecnológicas – em especial nas transferências. A autora ainda ressalta que o surgimento de tecnologias de informação veio para facilitar e melhorar os fluxos de informação existentes.

Martins (1979) *apud* Ferreira (2006) caracteriza três modalidades diferentes de conhecimento:

- **Intuitivo:** O conhecimento se estabelece a partir do contato sensorial intuitivo do indivíduo com o objeto; Quanto mais aguçada a sensibilidade intuitiva, mais facilidade tem o indivíduo em conhecer o objeto;
- **Discursivo:** Este seria o recurso oposto à intuição, pois articula que o conhecimento é construído através do raciocínio, que compreende um processo de compreensões sucessivas, sequenciais e construtivistas, levando o indivíduo a um esclarecimento lógico sobre o objeto;
- **Compreensivo:** Esta modalidade de conhecimento foi defendida e sistematizada por Dilthey, onde era entendido que compreender significava experienciar, sob formas de gestos, símbolos e linguagens.

Baseado na teoria de Martins e Theófilo (2009), há cinco tipos de conhecimento:

- **Empírico:** Pertence ao senso comum, que é obtido sem discussão ou questionamento prévio. Trata-se de um tipo de dogma, sendo expressado mais pelo lado inconsciente do indivíduo; com maior caráter de vivência pessoal do que de real conhecimento (atividade cognitiva).
- **Mítico:** Pertence a um senso fantasioso do homem primitivo em relação ao que é real. Pode ser definido como uma crença com baixo poder explicativo.
- **Teológico:** Baseia-se em experiências pessoais com vínculo de fé, não tendo necessariamente um caráter religioso. Também pode ser definido como um conhecimento atingido por meio de aceitação de uma “revelação divina”, onde não há, propriamente dito, a utilização da inteligência questionadora.
- **Filosófico:** Baseia-se na observação dos fenômenos que ocorrem e representam a realidade. Trata-se de uma observação sistemática, esclarecedora, crítica e especulativa, onde nota-se a busca de um real, fatídico e inteligente sentido de justificação, possibilidades e interpretações da realidade.
- **Científico:** Similar ao conhecimento filosófico, trata-se de um tipo de conhecimento rigoroso, positivo, metódico, experimental, que pode ser “caracterizado pelo distanciamento da convivência do ser” (FERREIRA, 2006). Trata-se do conhecimento que nasce a partir da dúvida e incerteza, passa por um processo extremamente crítico, rigoroso e objetivo de testes, tentativas, obediente a um método programado e planejado, que acaba por se consolidar em uma conclusão certa e precisa.

Entrando em uma outra dimensão do conhecimento, Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Júnior (2001), explicam que o conhecimento pode ser dividido em tácito e explícito, onde o conhecimento explícito está em formato codificado e formal – seja em forma de linguagem, expressão matemática, manuais técnicos, afirmações gramaticais, etc. O conhecimento explícito pode ser transmitido facilmente entre dois indivíduos. E o conhecimento tácito é descrito como um tipo de conhecimento que é complexo de ser articulado na linguagem formal, pois envolve fatores intangíveis, como percepções e sentimentos. Trata-se do conhecimento

peçoal que está incorporado com as experiências individuais, sistema de crenças e valores, intuições e habilidades do indivíduo, etc. Esta dimensão só pode ser avaliada por meio da ação.

Kim (2005) percebe o conhecimento explícito como o conhecimento que é codificável e passível de ser transmitido por meio de linguagem sistemática e formal. Isso significa que o conhecimento pode ser portado em livros, especificações técnicas, modelos e materiais incorporados em máquinas. Para Joseph Badaracco (1991) *apud* Kim (2005) tal conhecimento é qualificado como migratório.

Kogut e Zander (1992) afirmam que o conhecimento mais difícil de se transmitir é o tácito.

Já o conhecimento tácito é algo que é intrínseco ao indivíduo, e por ser algo tão íntimo e interno, torna-se difícil codificá-lo de uma maneira formal, já que ele só pode ser expresso e identificado por meio de ações e pelo envolvimento com o contexto ao qual se apresenta. A sua aquisição só pode ocorrer por meio de observação, prática e imitação (KIM, 2005).

Ainda dentro da definição de Martins (1979), o conhecimento empírico pertence ao senso comum, ou seja, é uma interpretação que é obtida sem discussões ou questionamentos que a busquem compreender melhor; trata-se do não explicar o fenômeno, mas sim de percebê-lo mais pelo lado inconsciente do que pelo lado consciente, sendo mais vivenciado do que analisado, em um âmbito cognitivo.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o conhecimento tácito acumulado, muitas vezes, pode ser difícil de ser reproduzido, além de bastante demorado – especialmente em casos onde o conhecimento está integrado em regiões e empresas específicas. Além disso, os autores afirmam que “(...) a principal medida da inovação estratégica é, portanto, usar (conhecimento e) tecnologia alheia para reforçar outras vantagens competitivas (...)” e, por este motivo os autores classificam o setor financeiro, dentre outros, como organizações intensivas em informação, e voltam a reafirmar que a acumulação tecnológica ocorre através da construção e utilização operacional de recursos especializados.

Em resumo, Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Júnior (2001) entendem o conhecimento tácito e explícito são, de certa forma, indivisíveis, pois ambos se complementam. Para estes autores, “a interação entre eles (tácito e explícito) é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios”.

Sobre a convergência de conhecimentos, explicado por Nonaka e Takeuchi (1998), é possível que o conhecimento seja transformado, de tácito para explícito, de tácito em tácito, de explícito em explícito, e de explícito em tácito.

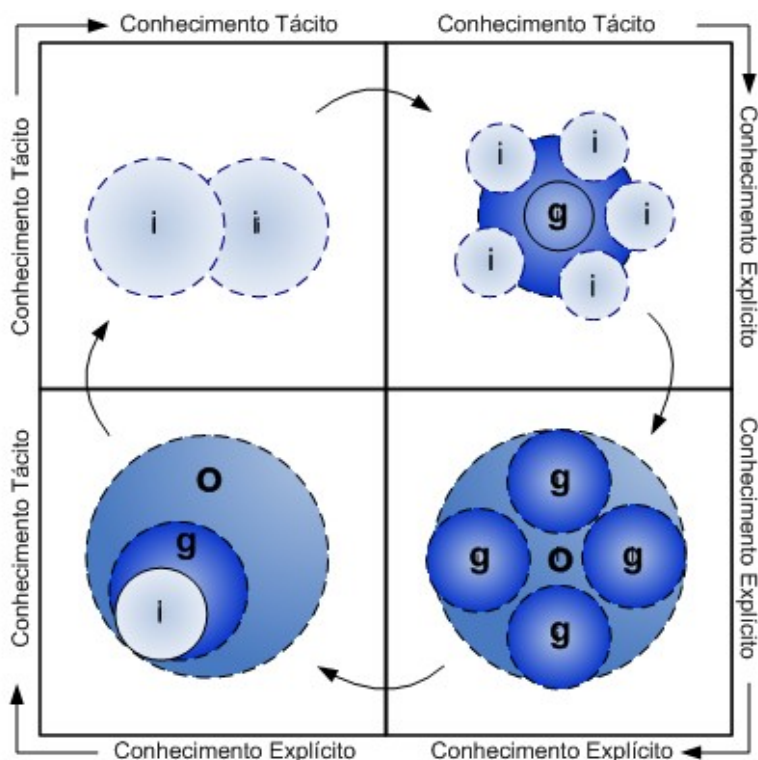


FIGURA 2 – Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1998).

A conversão do conhecimento tácito em explícito foi chamada de externalização, e ocorre quando um indivíduo consegue articular os fundamentos do seu conhecimento em conhecimento tácito. A conversão do conhecimento tácito em tácito foi chamada de socialização, e ocorre quando a experiência tácita de um indivíduo é dividido e compartilhado por outro indivíduo, por meio de treinamentos, por exemplo. A conversão do conhecimento explícito em explícito foi chamada de combinação, e ocorre quando informações de um conhecimento explícito são utilizadas para formar um novo conhecimento explícito, como por exemplo pegar um manual e detalhá-lo, criando uma versão mais específica. A conversão do conhecimento explícito em tácito foi chamada de internalização, que é quando um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a empresa, o que permite e leva outros indivíduos a utilizá-lo com a intenção de estender e recompor os seus próprios conhecimentos tácitos. Esses processos de conversão de conhecimentos se intercalam, e podem ocorrer ininterruptamente, criando novos ciclos de difusão e

conversão de conhecimentos. A mudança inicia no indivíduo e se espalha por toda a organização, levando a organização a acumular conhecimentos tácitos (KIM, 2005).

2.2.4 Mecanismos de Interação

Kim e Nelson (2005) explicam que há uma tendência mundial a focar na internacionalização de sistemas mercantis e econômicos (produção e distribuição), mas poucos focam nas questões de cooperação internacional.

Stal (1997) *apud* Segatto-Mendes e Mendes (2006) explica que novas tecnologias tem a capacidade de criar novos e completos setores industriais que, basicamente, são percebidos pela forte incorporação de conhecimentos técnico-científicos.

Para Reiche, Harzing e Kraimer (2009), trabalhar como agente fomentador de conhecimento traz dois principais benefícios. O primeiro é o acesso à informação dos diversos locais onde a empresa possui outras filiais, e o segundo é ter maior controle sobre os recursos e seus resultados; contudo, a estabilidade desta rede de contatos – local A para local B – é imperativa para manter-se a contínua as TCs.

Para Kim e Nelson (2005) os maiores propulsores para o estabelecimento de colaborações nos setores de alta tecnologia são a estrutura econômica global e o processo de mudança tecnológica. Os autores justificam que a desenfreada busca por novas tecnologias e investimentos em P&D são baseados nas tendências de globalização, como homogeneização de mercados, combinação de forças tecnológicas e a crescente complexidade de produtos. Os autores sinalizam o aumento de parcerias tecnológicas devido à complementariedade entre os parceiros.

No trabalho de Chebbi, Cruz e Delgado (2007), o conhecimento é definido a partir de uma reflexão sobre a teoria baseada em recursos (VBR – visão baseada em recursos) e é definido como o resultado da intervenção e interpretação humana da informação. Isso coloca em destaque a importância das relações humanas, quando utilizadas para transferir algum tipo de conhecimento. Em seus estudos, Chebbi, Cruz e Delgado (2007) propõem a idéia de que as empresas precisam utilizar-se dos conhecimentos que estão disponíveis dentro de seus domínios, ou seja, o conhecimento de seus executivos, e que isso tornou-se condição necessária para que se atinja o sucesso organizacional, o que coloca em destaque a importância do caráter social que forma a empresa, onde a mobilização destes recursos vai ao encontro da estratégia global da multinacional.

A cooperação carrega intrinsicamente a questão das relações sociais. Segatto-Mendes e Mendes (2006) afirmam que a TC ocorre por meio de relacionamentos e, para que haja TCs é necessário haver cooperação, pois a transferência não ocorre em apenas um sentido (transmissor para receptor ou vice-versa). Os pesquisadores afirmam que se o relacionamento entre as partes for bem desenvolvido e explorado, a TC poderá implicar em melhores resultados no processo de pesquisa, trazendo ganhos para as partes envolvidas.

Segundo Kim (2005), além de terem ocorrido muitos processos de TC dos EUA para a Coreia do Sul, grande parte dos funcionários do governo e de grandes indústrias teve a oportunidade de estudar e receber capacitação no exterior, especialmente nos EUA. O autor também explicita que o volume de estudantes coreanos matriculados em instituições de ensino superior em outros países é maior que a média de países como Argentina, Brasil, Índia e México. Ainda no tocante ao caráter social das TCs, Kim (2005) ressalta que a participação de um indivíduo numa rede de contatos, como por exemplo um centro de excelência em ensino, praticamente constitui uma garantia de ascensão social. Essa “garantia de ascensão social” é o que acaba tornando o ambiente altamente competitivo.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) explicam que a interação social dentro da organização é importante, já que as interações sociais dentro da rede carregam conhecimento, competências e a habilidade para trabalhar e/ou colaborar com outras unidades de negócio da mesma organização. É importante reconhecer que a interação social que ocorre dentro e entre organizações pode contribuir para inovações sistêmicas dentro da rede que estas organizações constituem.

Hakanson e Waluszewski (2006) explica que a cooperação em rede pode ser apropriada quando podem ser identificados benefícios de co-especialização, compartilhamento de infraestrutura, compartilhamento de padrões e formalidades que excedem o peso do custo de controle e manutenção de rede. O autor também explica que quando o custo da colaboração é alto, às vezes não é possível justificar o seu custo no contexto local, e é preciso expandir a análise para toda a rede envolvida.

Segundo Kim (2005), durante o período em que a Coreia do Sul recebia ajuda econômica dos Estados Unidos da América (EUA), os coreanos tiveram grandes oportunidades e puderam aprender e acumular preciosas e modernas experiências e conhecimentos dos EUA nas mais diversas áreas de tecnologias e administração do

governo, indústria e forças armadas. Essa TCs, tecnologia e aprendizagem de capacidades técnicas só foi possível devido à cooperação internacional.

O raciocínio de Segatto-Mendes e Mendes (2006) vai exatamente ao encontro das explicações de Kim (2005) referentes à experiência coreana. Segatto-Mendes e Mendes (2006) explicam que a relação e a gestão entre capacidades competitivas das organizações e países detentores de conhecimento técnico-científico têm mostrado a importância da cooperação nas pesquisas científicas-tecnológicas de universidades e empresas. Para os autores, a cooperação provou que é possível desenvolver ciência e tecnologia, dividir os conhecimentos desenvolvidos e transformar essa equação em crescimento econômico, social e cultural de nações e organizações.

Sobre cooperação e colaboração entre centros de pesquisa universitários e empresas, Segatto (1996) levantou alguns dos principais benefícios motivadores para a empresa cooperar:

- Acesso a RH altamente qualificados das Universidades;
- Diluição de custos e riscos em projetos de pesquisa;
- Acesso aos mais novos conhecimentos tecnológicos do meio acadêmico;
- Identificação de RH talentosos para futuro recrutamento;

Segundo Schatzki (2005, 2006), a palavra “práticas” é entendida e definida pelas ações humanas que estão relacionadas às práticas profissionais cotidianas, onde Oliveira (2009) defende que as leituras que envolvam relações entre tecnologia, conhecimento e suas transferências, necessariamente incitam que estão vinculadas ao convívio social e às práticas sociais no cotidiano organizacional, já que as pessoas são quem carrega o conhecimento – onde pode ser ressaltada a dimensão tácita.

2.2.5 Inovação e Aquisição de Conhecimentos

O pai da teoria econômica clássica da inovação, Joseph Schumpeter, assegurava que era possível utilizar inovações tecnológicas para obter vantagens competitivas (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008). A partir dessa análise, os autores explicam que é possível obter vantagem estratégica a partir da recombinação de elementos já conhecidos em mercados diferentes, o que incita que é possível

transferir-se conhecimentos e tecnologias de diferentes lugares e aplicá-las em outros contextos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que para inovar é preciso haver conhecimento, que é o que gera novas oportunidades e possibilidades, por meio da combinação de diferentes tipos de conhecimento. Para os autores, o conhecimento pode existir em nossa realidade e/ou experiência, ou ser desenvolvido a partir de uma busca para atender necessidades latentes ou, simplesmente, ser descoberto por acaso, verificando, também, que há uma dimensão codificada (ou explícita) e outra tácita, assumindo que é possível transferir-se conhecimento. Além disso, perseveram no raciocínio expondo que o êxito de uma empreitada de inovação depende da capacidade de se mobilizar, combinar e utilizar o conhecimento já disponível, o que vêm a batizar de arquitetura da inovação.

Zawislak (2008) postula que inovação, em termos simplistas e objetivos, é algo que agrega valor social ou riqueza. Para este, a inovação é baseada em alguns pilares, dentre os quais está elencado o conhecimento – em todas as suas variáveis científicas, técnicas e empíricas –, a informação disponível – formada por dados coletados no ambiente no qual se está inserido –, e criatividade. Em resumo, propõem a idéia de que o novo, a inovação, é formada a partir do que já existe e está disponível (conhecimento prévio), do atual contexto ambiental (informação relevante atual), e do que ainda não surgiu (inovação). Criatividade aqui pode ser definida como conhecimento, pois é a forma de como se inovou.

“(...) No lugar de velhas necessidades, satisfeitas pela produção do país, encontramos novas necessidades... a criatividade intelectual das nações individuais torna-se propriedade comum.” (MARX; ENGELS. Manifesto Comunista, 1848).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em seu mapeamento do processo de inovação, mostram três fases distintas: buscar, selecionar e implementar a inovação.

- A fase de busca consiste em estar alerta ao que o ambiente tem de potencial de mudança e prestar atenção a sinais que possam significar oportunidades tecnológicas ou necessidades latentes para inovação;
- A fase de seleção consiste em filtrar as informações disponíveis do ambiente e identificar riscos de cada ponto levantado, verificar se os pontos

encontrados estão de acordo com as estratégias e possibilidades técnicas da empresa;

- A fase de implementação da inovação consiste em materializar as idéias potenciais identificadas nas fases de busca e seleção, como por exemplo um produto, serviço ou processo. Para esta fase, muitas vezes é preciso que a organização adquira conhecimentos alheios aos que ela já tem domínio.

Ainda quanto ao processo de aquisição de conhecimento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os autores explicam que é possível que a organização crie novos conhecimentos e tecnologias dentro de suas fronteiras, ou que faça a transferência de algum conhecimento ou outra tecnologia de fora da organização para dentro. Esse raciocínio vai de encontro ao que Arvidsson (2000) propôs: as EMN têm como grande vantagem competitiva a possibilidade de transferir seus conhecimentos de uma filial para outra, devido acumulação de experiências em desenvolver atividades em diversos países, o que pode propiciar acesso a outros tipos de conhecimentos com possibilidade de tornarem-se fontes de inovação competitividade. Retomando o seu raciocínio, para que a EMN possa se apropriar e transformar o conhecimento em algum tipo de vantagem, é preciso que crie métodos para transferi-lo internamente em suas diversas unidades / filiais (ARVIDSSON, 2000).

Com base na revisão da literatura sobre inovação tecnológica, realizada por Cysne (1996), os principais fatores que impactam e influenciam o desenvolvimento tecnológico são (a) o paradigma tecnológico, (b) o contexto político, econômico e institucional, (c) a infraestrutura industrial, (d) os recursos técnicos, humanos, tecnológicos e financeiros e (e) a estratégia empresarial. A partir da análise desses cinco elementos, a autora conclui que “(...) as redes de informação são amplamente aceitas como elemento crucial tanto da atividade inovadora, quanto da competitividade das empresas, dos setores e dos países (...)”.

Linsu Kim (2005) explica que a aquisição de conhecimento e capacidade tecnológica é um processo de aprendizagem que, apesar de bastante complexo, possui diversas formas e fontes de aquisição. O autor analisa que existem cinco principais fontes de onde se pode adquirir conhecimentos tecnológicos. São elas (1) o ambiente de mercado e de tecnologia, (2) políticas públicas, (3) educação formal, (4) sócio-cultura e (5) estrutura organizacional.

Kim (2005) ainda explica que a capacidade tecnológica de uma empresa ou país pode permitir o reconhecimento de valor em novas tecnologias ou informações externas, tornando a empresa mais sensível a novas oportunidades tecnológicas e isto acaba por retroalimentar a sua sede por mais capacidades tecnológicas.

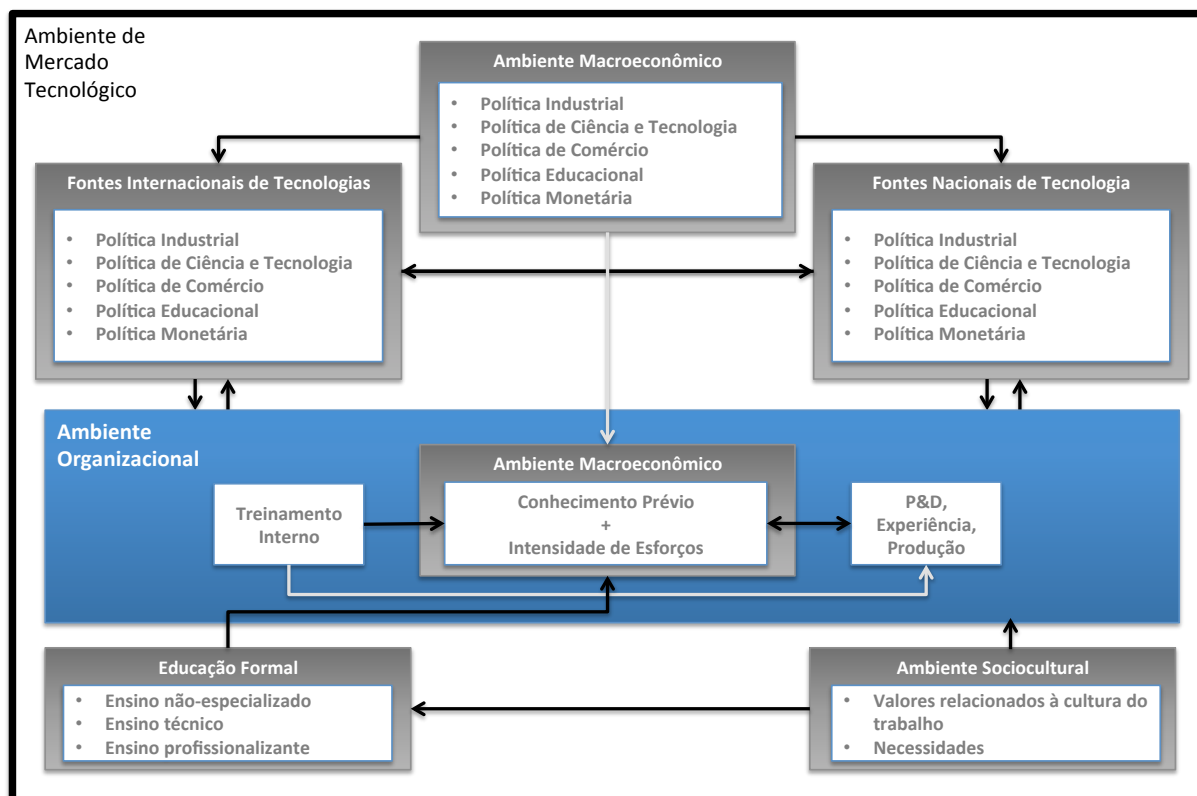


FIGURA 3 – Fontes de Aquisição de Conhecimento

Fonte: Adaptado de Kim (2005).

Para Phene e Almeida (2008), as filiais das EMN também contribuem com a globalização da inovação. Para tal, é preciso que haja absorção e utilização dos conhecimentos difundidos entre estas filiais de EMN. Segundo os autores, a capacidade de acessar fontes de informações e capacidade de combinar conhecimentos tem influência significativa na escala e na qualidade da inovação realizada e, para isso, é preciso que se avalie as fontes de informações internas (matriz e outras filiais) e externas (rede de contatos e concorrência). O estudo mostrou que fontes de conhecimento são o aspecto mais importantes para a inovação das filiais. A assimilação de conhecimentos e seleção de fontes de acesso a conhecimento são críticos para a escala e qualidade das inovações, assim como o estoque de conhecimento anterior. Contudo, é importante atentar que as empresas

possuem uma vasta opção de locais para adquirir conhecimentos que possam contribuir para seu desenvolvimento.

Para que uma empresa possa adquirir conhecimento, é preciso que existam outras empresas e/ou pessoas dispostas a dividir o conhecimento que possuem. Sabendo que muitas vezes é preciso que a organização se foque no seu negócios principal (*core business*), algumas empresas adotaram a postura de divulgar suas competências tecnológicas e intelectuais, deixando-as expostas em uma “vitrine virtual” para que outras organizações possam acessá-las caso tenham interesse em adquirir seus conhecimentos e competências, como é o caso de 3M, Hitachi, Boeing, NEC, Phillips, Siemens e Toshiba; ou o caso de empresas que se especializaram na questão de patentes, como é o caso da Delphian.com (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008).

De acordo com os dados pesquisados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), desenvolver a mesma tecnologia que a de um concorrente custa entre 60% e 70% do valor original investido pelo concorrente, além de consumir um tempo considerável para ser atingido – cerca de três anos. Apesar do custo ser inferior para que uma tecnologia seja imitada, às vezes a empresa não dispõe do tempo para desenvolver a mesma tecnologia (ou uma similar), o que pode acabar por justificar a aquisição de novos conhecimentos fora da sua própria organização.

Segundo Hamel e Prahalad (1990), as reais fontes de vantagem da organização estão na habilidade da gestão em consolidar tecnologias, conhecimentos e habilidades em competências, a fim de se adaptarem a oportunidades em constante mutação. São as bases tecnológicas que permitem que novos ramos sejam explorados pela organização, diversificando assim o rol possível de produtos e/ou serviços ofertados. Este raciocínio combina fortemente com o modelo do espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (Figura 3), onde é proposto que há um ciclo de socialização do conhecimento, que inicia no indivíduo e difundido para toda a organização de forma contínua.

A aquisição de novos conhecimentos não significam necessariamente sucesso para organização, pois muitas vezes novos conhecimento fazem os planos da empresa retroagirem para o estado conceitual (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008). Os autores alertam que a aquisição de conhecimento está longe de ser uma mera transação de compra, embora seja tipicamente tratada assim. A conclusão é que o importante, difícil e delicado ponto é que a organização, antes de adquirir

novas tecnologias, deve ter em mente como vai escolher, negociar e se apropriar dos benefícios dessa transferência.

Cysne (1996) verifica que a capacidade de uma empresa adquirir novos conhecimentos, tecnologias ou processos tecnológicos, seja por meio da própria geração, compra, adaptação, socialização, disseminação e/ou comercialização, se tornou fundamental. A autora explica que a empresa poderá obter ótimos resultados se souber administrar eficientemente os sistemas e redes de informações utilizados por ela.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) analisam que, mediante à questão de aquisição e/ou transferência de novos conhecimentos e tecnologias, para que uma parte possa adquirir conhecimento tecnológico é preciso que ela colabore com a parte que vai ceder o conhecimento. Além do próprio conhecimento que está sendo adquirido, é imprescindível compreender que a colaboração para a transferência traz alguns benefícios:

- Redução de custo tecnológico;
- Redução do tempo gasto para desenvolvimento;
- Redução de riscos;
- Promoção de aprendizagem compartilhada;

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) explicam que a melhor estratégia para adquirir tecnologia, em qualquer caso, depende exclusivamente da maturidade da tecnologia, da posição tecnológica da empresa, e da importância estratégica da tecnologia. E os autores justificam que a aquisição pode ser interna à organização ou externa, explicando que no caso da tecnologia externa, a organização deve ter tal conhecimento ou tecnologia como principal papel de complementação à base de conhecimentos já pertencente à parte compradora.

"MNC are social communities that are specialized in the transfer and recombination of knowledge" (KOGUT e ZANDER, 1996).

2.2.6 Transferência de Conhecimentos

Cysne (1996) elucida a idéia de que a transferência de informação está contida na TC, que por sua vez está contida na transferência de tecnologia e dá uma base mais consistente na análise do papel de um serviço especializado de

informação para a inovação por meio de transferência tecnológica. Assim, pode-se afirmar que, quando se fala em transferência de tecnologia, o tema principal é transferência de conhecimentos. E quando se fala em transferência de conhecimentos, está falando-se em transferência de informações.

O trabalho de Cysne (1996) conclui que se o conhecimento formalmente codificado adicionar um resultado positivo no processo de tecnologia, por meio de um serviço de informações especializado, organizado e bem estruturado para buscar, filtrar e concatenar conhecimentos científicos, técnicos, econômicos, culturais, tecnológicos, de mercado, etc., para tornar a informação disponível em forma de conhecimento efetivo, ele pode tornar a transferência de informações, conhecimentos e tecnologias de fácil utilização e absorção. Portanto, a TCs é uma forma de aquisição de conhecimento que pode contribuir positivamente para os objetivos da organização e, por este motivo, a GC é importantíssima para as organizações.

Rosenberg (2006) esclarece que a transferência de conhecimentos de um lugar para outro ocorre há muito tempo, desde onde existem registros históricos, explicando que existem algumas evidências arqueológicas que indicam convincentemente a transferência tecnológica nas sociedades pré-históricas. Ele ressalta passagens históricas como a literatura, pólvora e bússola. O autor ressalta também que tão importante quanto inventar, é a capacidade de assimilá-las.

Para Rosenberg (2006), as transferências internacionais de conhecimento tecnológico se aceleraram nos últimos 150 anos, destacando a revolução industrial, que teve um impacto em todo o mundo, pois aumentou a produtividade, facilitando o acesso a produtos de todos os tipos.

Kim (2005) afirma que, se não fosse a iniciativa do governo sul coreano em adquirir conhecimentos tecnológicos do exterior, o processo de *catching-up* do país teria se retardado muito, e ainda sugere que algumas empresas de países avançados defendem a idéia de que não devem transferir conhecimento para países em desenvolvimento para defenderem seus próprios interesses a longo prazo. O autor entende que a principal fonte de aquisição de tecnologia está presente na comunidade internacional, em especial para empresas em países em processo de *catching-up*, que podem explorar conhecimentos que estão disponíveis na comunidade internacional, mas que ainda são desconhecidos por ela (KIM, 2005).

Gomes e Kruglianskas (2005) fomentam a idéia de que a atual competitividade percebida no cenário mundial enaltece a importância da inovação que ocorre através do conhecimento como uma das principais e relevantes práticas administrativas que contribuem para o sucesso empresarial.

Segundo Hall (2004), relacionamentos de transferência, por exemplo, apresentam diversos tipos de estágios, graus de formalização, padronização, frequência de transações e relevância percebida, além de diversos graus de simetria informacional e transacional.

Polyanyi (1967) fala sobre a disseminação do conhecimento, o que sugere a mobilidade e TC, onde o autor define a TC como um processo de comunicação entre dois ou mais indivíduos, ou setores de uma organização, ou organizações, que são separados por limites estruturais, culturais e organizacionais, onde é necessário haver a colaboração e interação entre as partes.

A transferência de conhecimentos tecnológicos é outra forma de aquisição de conhecimento. Segundo Saad (2000), ela passou a ser estudada a partir de 1970, onde começou a perceber-se que o seu emprego gerava desenvolvimento econômico local, regional e nacional, ganhando a partir desse ponto extrema importância. A relação com a inovação e os benefícios econômicos gerados a partir dela são inerentes e facilmente percebidos.

Grant e Steele (1995) discutem a natureza do processo de transferência do conhecimento tecnológico, onde abordam o tema contribuindo para o entendimento de como diferentes tipos e níveis de conhecimento impactam e diferenciam o processo de TC. Para Cysne (1996), a transferência de conhecimento implica na aquisição, o entendimento, absorção e aplicação de uma tecnologia, conhecimento ou de um processo tecnológico. Cysne (1996) ainda complementa que essas abordagens implicam em alguma forma de aprendizagem e adaptação da parte receptora, o que, além de informações codificadas, pode incluir o conhecimento experiencial e pessoal (tácito).

Para Arvidsson (2000), Gupta e Govindarajan (2001), a TCs pode se dar de duas maneiras: codificada / explícita (manuais ou guias técnicos) e personificada (conhecimento tácito ou não-estruturado) – que nem sempre é codificável. A transferência de funcionários para outras localidades, por exemplo, é também uma maneira de transferir conhecimento tácito (Gupta e Govindarajan, 2001), que pode gerar valor econômico (Gupta e Govindarajan, 2001). Entretanto, para que haja TC,

é necessário que exista uma relação social entre um agente transmissor de conhecimento e um agente receptor de conhecimento. O autor verifica que há um paradoxo constante na GC, onde apesar do conhecimento tácito ser o mais valioso para a empresa, ele também é o mais difícil de ser transferido e codificado. Isso dificulta a decisão da empresa em escolher qual subsidiária será utilizada como fonte de conhecimento.

Para Arvidsson (2000), a TC só ocorre da melhor forma quando a empresa identifica, valora e seleciona apenas os conhecimentos que realmente adicionem valor para sua organização. Assim, estes valores poderão ser disseminados como melhores práticas – e isto mostra o valor estratégico da GC para a organização.

Segundo os estudos de Cysne (1996), TCs e de tecnologia de países desenvolvidos para países em desenvolvimento podem ter representado uma importantíssima alavancagem para que os países em desenvolvimento alcançassem um melhor grau de desenvolvimento econômico. Contudo, a autora alerta para a possibilidade de que a parte adquirente se torne dependente da parte cedente.

Kim (2005), corroborando a idéia de Cysne (1996), explica que a TCs e tecnologias provenientes de EMN de países avançados podem ser importantes fontes de conhecimento tácito e explícito, seja por meio de mecanismos formais ou informais.

Segundo Friso den Hertog e Huizenga (2000), a TC tem a principal intenção de explorar e aproveitar o conhecimento existente num contexto diferente de onde se quer aplicar tal conhecimento (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008).

Kim (2005) complementa a afirmação de Friso den Hertog e Hulzenga, propondo que a aprendizagem é um dos principais componentes da TCs. Portanto, a parte transmissora do conhecimento só completa seu trabalho de transferência se a parte receptora efetivamente aprender e tiver a capacidade de colocar o novo conhecimento adquirido em prática. E tal afirmação é corroborada por Giddens (2003), onde o articula que é necessário que o contexto vivido pelo indivíduo seja favorável à criação, utilização e institucionalização do conhecimento gerado. O autor também complementa seu raciocínio, explicando que para que haja transferência e difusão do conhecimento tácito é necessário que existam alguns encontros cotidianos.

Baseado na complexidade do processo de aquisição de conhecimentos tecnológicos, Kim (2005) propôs um esquema para ilustrar alguns de seus

componentes, e chamou-o de estrutura analítica do aprendizado tecnológico. A ilustração a seguir explicita que uma aquisição de novos conhecimentos tecnológicos (aprendizado dinâmico da empresa) influencia tanto a estrutura institucional quanto a estrutura da trajetória tecnológica, sugerindo que é preciso que haja uma GC.

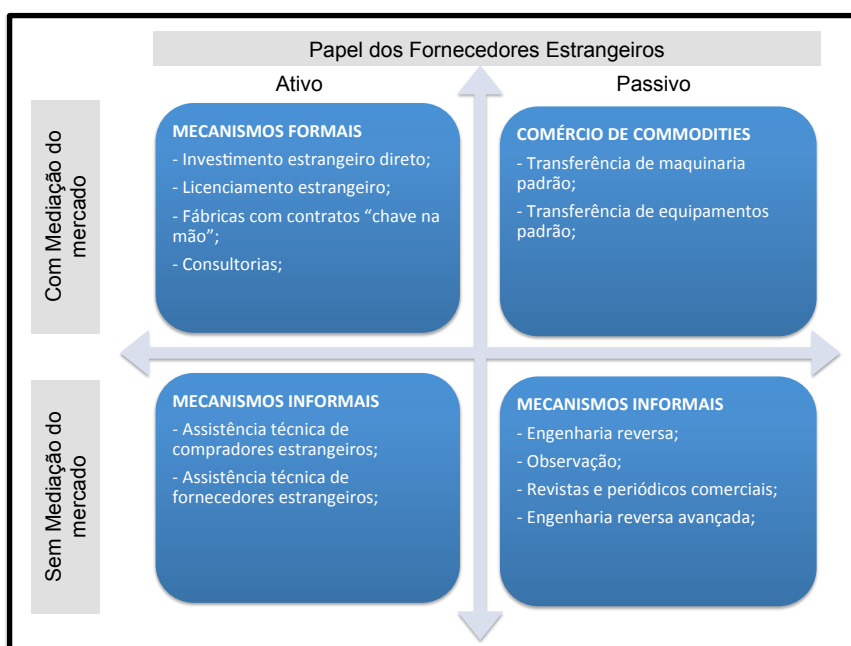


FIGURA 4 – Evolução da Transferência de Conhecimento Tecnológico

Fonte: Adaptado de Kim (2005).

Boehe e Zawislak (2005) explicam que pode haver uma certa resistência de certas EMN com relação a permitir que suas filiais subsidiárias desenvolvam relações de cooperação e/ou parcerias. Essa medida de cautela é fundamentada na possibilidade de que as informações e conhecimentos estratégicos da corporação sejam transferidos a seus concorrentes – intencionalmente ou não. Contudo, os autores são suficientemente cuidadosos em predizer que em casos específicos, quando as parcerias ou colaborações são consideradas altamente qualificadas, as cooperações com tais entidades podem promover o aumento do conhecimento existente das filiais subsidiárias, e reconhecem que este novo conhecimento pode ser transferido e alavancado globalmente entre outras filiais do grupo.



FIGURA 5 – Estrutura Analítica do Aprendizado Tecnológico

Fonte: Adaptado de Kim (2005).

Chaimovich (1999) *apud* Segatto-Mendes e Mendes (2006) analisa que a cooperação e transferência de conhecimentos tecnológicos entre Universidades e Empresas facilitam a difusão e a TCs, o que pode favorecer a criação de novos empregos, aumento de rendimentos, o que representa grandes ganhos para as instituições envolvidas nesse processo.

Em uma breve retrospectiva, na avaliação de uma estratégia de negócios, é interessante que os administradores especifiquem os propósitos e os critérios que indicarão o sucesso da empreitada, seja ela um novo mercado, um novo negócio ou novo conhecimento tecnológico. Existem duas principais abordagens com relação à gestão estratégica. A primeira é baseada em investimentos em TI, que normalmente está relacionada ao uso da intranet organizacional; A segunda é baseada em RH e de processos, onde busca incentivar os indivíduos a disseminar os conhecimentos pela organização (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008).

Segundo Cysne (1996) o processo de transferência tecnológica é bastante complexo e permite muitos níveis e lentes de análise. A autora ainda complementa que quando a transferência inclui necessidade de construção por experiência, “conhecimento não imediato e facilmente acessível”, a transferência se torna mais difícil. Para ela, há uma grande limitação da transferência de tecnologia no sentido de que o conhecimento tácito não é simplesmente imitado ou transferido entre empresas. Segundo a autora, os princípios da tecnologia (*know-how* e *know-why*) estão, via de regra, secretos, o que torna o processo de aprendizagem mais longo e, muitas vezes, requer a movimentação de pessoas.

Para Bessant e Rush (1973), a TC tácito se dá a partir de um processo de intercâmbio entre dois extremos (receptor e transmissor), onde ocorre aprendizagem

e mudanças nos dois extremos. É importante reconhecer que o agente transferente de conhecimentos é, concomitantemente, um agente receptor, pois interpreta e identifica as necessidades percebidas no ambiente e/ou parte que receberá o conhecimento, e é também o agente transmissor, que é responsável por transferir seus conhecimentos para a parte receptora. Ou seja, o transmissor também é, em parte, receptor.

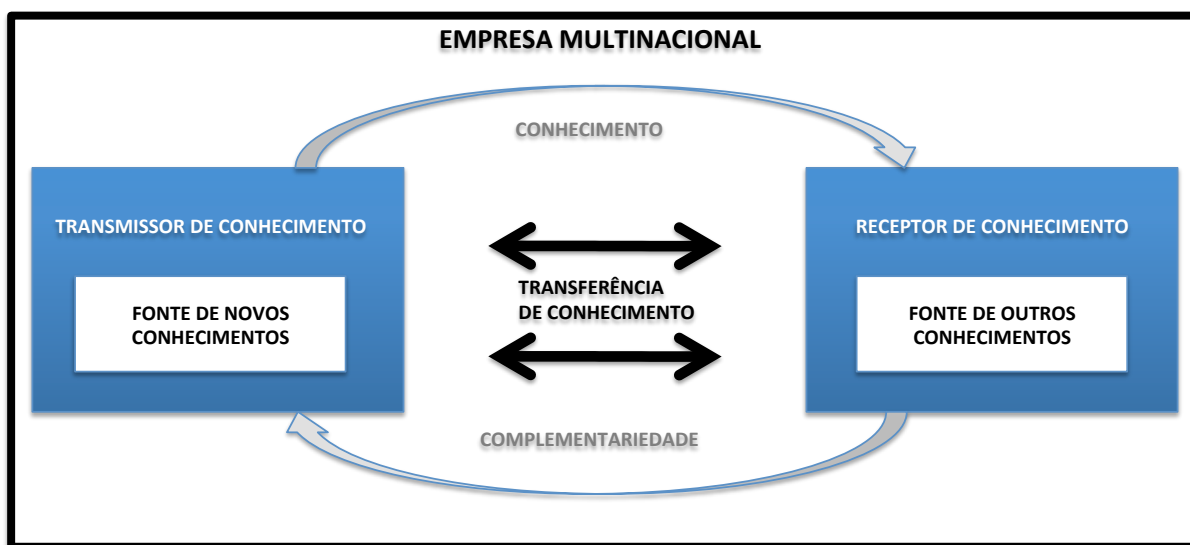


FIGURA 6 – Transmissor de Conhecimentos

Fonte: Baseado em Saad (2003), Kremic (2000), Bessant e Rush (1973).

Segundo Reiche, Harzing e Kraimer (2009), os processos de interação social são complexos e envolvem uma infinidade de fatores influenciadores e permitem múltiplos níveis de análise. Para os autores, os RH são conhecidos como capital social, pois eles são e representam os portadores do conhecimento, que é o que permite à organização gerar riquezas. O principal papel do capital social (difusor de conhecimentos) é difundir conhecimento tácito que não pode ser codificado, e facilitar na TCs explícitos. Estas TCs ocorrem dependendo quase que exclusivamente da interação social, e podem ser consideradas recursos cruciais para conduzir trocas e acessar, explorar e promover conhecimento individual e coletivo dentro da rede.

Para Cysne (1996) o conhecimento e as relações humanas podem ser aprofundadas a partir do uso de novas tecnologias, mediante trocas de idéias, conhecimento prático e tácito (experiências), habilidades e conhecimento codificado. Na frase “O desenvolvimento social, econômico e tecnológico requerem a inclusão

de serviços, sistemas, redes e profissionais de informação como partes integrantes e fundamentais do processo de inovação tecnológica e de desenvolvimento social”, o autor entende que o papel dessa abordagem é aumentar, melhorar e facilitar o fluxo e absorção de informações entre os indivíduos, organizações, setores econômicos e países que de alguma forma pertencem a uma ou mais redes interconectadas, provendo as necessárias informações estratégicas, refinadas e selecionadas.

A TCs não implica necessariamente em sua utilização. É importante lembrar que a TC desenvolve-se cumulativamente, ou seja, constrói-se em cima de prévios conhecimentos. Em seu estudo, a importância da habilidade individual e motivação são apontadas como fatores facilitadores do processo de TC; por esse motivo, é importante que as políticas de RH exerçam sua influência, motivando o funcionário a ir além do absorver o conhecimento, passando a transformá-lo em resultado – no qual os gerentes podem maximizar a capacidade de absorção se aplicarem políticas de gerenciamento de RH mais adequadas (BJORKMAN; FEY; MINBAEVA; PARK; PEDERSEN, 2003).

Para Prochnik e Fernandes (2001), o foco da TC é a replicação de uma prática existente na matriz, que busca aumentar o controle local por parte da matriz e trazer vantagens competitivas para o grupo. Portanto, a transferência de melhores práticas refletem o conhecimento e competências da organização. Isso significa estudar os fatores técnicos, sociais e humanos – nos quais podem estão inseridos detalhes de caráter cultural ou organizacional. Os autores alertam que a integração normativa facilita as TCs, portanto é preciso haver um consenso de como realizar esta atividade. Contudo, ela é apenas um componente da comunicação envolvida neste processo.

Buckley e Carter (2004) sugerem que há necessidade para criação de mecanismos que facilitem e auxiliem a transferência de fluxos de conhecimento entre as filiais da empresa, onde propõe a criação de um grupo empreendedor responsável para organizar o conhecimento disperso que está sendo distribuído dentro das filiais. Para os autores, tais grupos diminuem o fenômeno de dependência entre as pessoas e os grupos da EMN, afirmando que a TC depende dos métodos de comunicação adotados pela empresa (BUCKLEY; CARTER, 2004).

Para Buckley e Carter (2004), os métodos de comunicação ocorrem de duas formas: A primeira delas é integração social, onde o gerente aprende detalhes dos processos por meio de interação com sua equipe, apropriando-se dos

conhecimentos daqueles com quem trabalha. A segunda delas é a divisão em que a estrutura da empresa é desenhada de forma que não se exija dos gerentes o conhecimento detalhado de todo o trabalho desenvolvido na EMN. A escolha do método se dará dependendo da extensão e profundidade das TCs entre as filiais da multinacional, assim como também dependerá da forma em que os grupos realizam a interação social dentro da empresa.

Arvidsson (2000) sugere que se facilite a TC através da criação de um padrão dos fluxos e dos procedimentos, onde identificou três falhas comuns. A primeira situação é ter acesso à informação, mas analisar apenas fragmentos. A segunda situação é não haver uniformidade de análise – cada pessoa que acessar a mesma informação atentará para partes diferentes. A terceira situação é que cada pessoa interpretará a informação da forma que lhe convier, ou seja, seletivamente. Essas três situações levantam a importância da padronização da linguagem, que melhora as condições para geração e TC.

Segundo Child e Faulkner (1998), outra forma de se transferir conhecimentos é a utilização dos funcionários expatriados, que são enviados a outras filiais da empresa com objetivo de complementar o conhecimento entre as filiais. Lyles (2001) também verifica o expatriado como fonte de absorção e TC, podendo ser considerado um mecanismo de enriquecimento do desempenho da EMN. Para o autor, a expatriação mitiga as dificuldades, pois ele carrega consigo o conhecimento, que poderá ser compreendido e codificado, tornando-se ferramentas importantes para a TC tácito em razão de seus relacionamentos.

2.3 Expatriação

Com relação à gestão e aquisição de conhecimentos e experiência, muitas vezes quem pode ser um forte aliado da estratégia de internacionalização são os funcionários expatriados, pois são eles os responsáveis por implementar os planos de ação da organização e, ao mesmo tempo, agem como condutores de normas e padrões culturais organizacionais – são uma forma da matriz difundir sua cultura pelas filiais e subsidiárias do grupo (EDSTROM, GALBRAITH, 1997; HARRIS, HOLDEN, 2001; SUUTARI, TAHVANAINEN, 2002).

Quando organizações se internacionalizam, lançando-se no mercado externo, por meio de investimentos diretos no exterior, o aspecto do gerenciamento de RH se torna mais crítico, uma vez que, como postulado pela teoria de internacionalização

de Uppsala, o processo de aprendizagem que permite a expansão internacional ocorre através dos conhecimentos e tomadas de decisões das pessoas responsáveis por conduzir os negócios da organização no exterior (MAGALHÃES e ROCHA, 2002).

Para Etzioni (1984), o “principal veículo empregado nas organizações para atingir seus objetivos é o homem”. Segundo Knight e Cavusgil (2004), com o crescimento de organizações que ultrapassam as fronteiras nacionais, a gestão adotada deve ter uma visão internacional que permita que a organização seja inserida no contexto competitivo global, portanto, não tendo objetivos exclusivamente nacionais. Para tal, é preciso haver profissionais dedicados ao entendimento dos novos contextos que se apresentam para cada nova filial aberta no exterior. De acordo com Lau, Nickolas, Flynn, Ricciotti e Sammartino (2001) a gestão da expatriação é fundamental para o sucesso dos negócios internacionais.

Tung (1998) *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), explica que organizações precisam desenvolver uma nova geração de gestores que sejam mais cosmopolitas, ricos em contatos sociais, competências e conceitos. Para o autor, a maneira de se tornar cosmopolita é experienciar a expatriação, onde tem a oportunidade de absorver uma grande gama de responsabilidades e obrigações, que auxiliarão o profissional a adquirir ou aprimorar estes três recursos. Em sua definição, a autora explica que cosmopolita significa membros de classe mundial, ou seja, cidadãos do mundo, capazes de transportar conceitos de um local para outro, independentemente de sua cultura natal.

Hemais e Hilal (2002) ao revisarem os estudos de Aharoni, Cyert e March, concluíram que os gerentes são elementos especiais para a organização, pois eram vistos como os principais responsáveis em evitar riscos. Para Bjorkman e Forsgren (1997), o papel desenvolvido por indivíduos-chave expatriados ainda não tem recebido a devida atenção nas pesquisas do processo de internacionalização da firma.

2.3.1 Recursos Humanos Expatriados

Para Caligiuri (2000), os expatriados são RH que são internacionalizados, ou seja, executivos que são enviados por uma EMN para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a um ano, a fim de ocupar cargos gerenciais estratégicos.

O processo de internacionalização sugere vantagem competitiva, que surge em função das ações e buscas realizadas pelos RH, o que incita que o fator humano é um dos recursos mais críticos para organizações em busca da vantagem competitiva e, quando organizações se lançam no mercado externo por meio de investimentos diretos no exterior, o aspecto do gerenciamento de RH se torna mais crítico, uma vez que o processo de aprendizagem que permite a expansão internacional ocorre através das pessoas responsáveis por conduzir os negócios da organização, seja no seu país natal ou no exterior (MAGALHÃES e ROCHA, 2002).

Os autores Fleury e Fleury (2007) observam que empresas que possuem operações pulverizadas em diversas localidades internacionais, além de suas fronteiras transnacionais, investem pesadamente no exterior – os investimentos podem ser destinados às instalações comerciais, instalações de armazenagem de estoques e distribuição de seus bens – tudo para ficarem bem próximas de seus mercados-alvo e, sobretudo e especialmente nos momentos iniciais, em que a empresa decide internacionalizar-se, é preciso que desloquem alguns de seus funcionários para realizar atividades específicas – um bom exemplo são executivos que são transferidos para a filial no novo país a fim de ocupar cargos estratégicos nas novas subsidiárias.

A ABRH/RJ (2010) informou que devido à falta de habilidades técnicas dos profissionais nacionais, cerca de 21% de vagas que exigem habilidades específicas, o que requer alto grau de competência, são preenchidas por profissionais trazidos de outros países; o mesmo ocorre para 22% das vagas destinadas a profissionais com habilidades gerenciais e/ou estratégicas.

Bjorkman, Li e Rasmussen (2004) afirmam que a expatriação tem sido extensamente estudada pelas EMN, justificando sua influência no processo de TC. Para os autores, se for realizada uma análise comparativa entre gerentes locais e gerentes expatriados, os expatriados se apresentam mais propensos a agir conforme interesses da matriz, já que têm pouca identificação com os conhecimentos e realidades regionais das filiais. Também, verifica-se que os expatriados tem maior vínculo com os profissionais da matriz, o que, do ponto de vista da matriz, os torna mais confiáveis que outro profissional da filial sem vínculo com os funcionários da matriz. Além disso, os autores verificam que quanto maior o número de expatriados na empresa, maiores serão os conhecimentos disseminados dentro das diversas sedes e/ou filiais da empresa.

Coulson-Thomas (1992) percebe que quando as conversas giram em torno do tema da utilização de empregados locais versus empregados expatriados, sempre há uma grande discussão na organização. Para o autor, em um primeiro momento e logo no início do processo de internacionalização, é interessante que a empresa utilize executivos locais, pois estes já conhecem o mercado e os clientes, podendo dar melhores e mais acertadas diretrizes, além de ter a capacidade de explicar mais detalhadamente o contexto funcional local. Já Koslow e Scarlet (1999) propõem exatamente o contrário, sugerindo que os inícios de operações no exterior devem ser orientadas por expatriados, para que a empresa sinta maior confiança nas decisões sendo tomadas na nova subsidiária, e que estes expatriados seriam gradualmente substituídos por funcionários locais.

Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005) entendem que a expatriação em organizações brasileiras é bastante recente, apesar de dados suportarem a inferência de que está ocorrendo um aumento na quantidade de expatriações. Os autores verificam que a GRHI deve ser bastante dinâmica, pois deve se preocupar em lidar com planejamento de custos, seleção do perfil desejado, missão-tarefa a ser realizada, todo o processo legal de documentação para o expatriado e sua família, recolocação e no fim da sua missão, uma nova recolocação em nova missão-tarefa ou repatriação, além de estarem sempre lidando com aculturação, administração e coordenação do processo de pagamento que muitas vezes ocorre em dois países concomitantemente, assim como taxas e impostos cobrados no país de origem e no país da expatriação, planos de carreira, treinamentos e capacitação em um novo idioma, entre outros detalhes e pormenores.

Como principal resultado do estudo de Magalhães e Rocha (2002), que foi realizado com empresas brasileiras internacionalizadas, foi apontado que empresas brasileiras não dispõem de uma estrutura internacionalmente adequada para a gestão de seus RH internacionalizados, e ainda recomenda que se modifique tal situação para que a gestão de RH internacionais possa ser vista como função estratégica, tendo maior visão de negócio, da gestão de carreiras e dos aspectos culturais que envolvem a internacionalização. Outro ponto também identificado na pesquisa é que o acompanhamento do desempenho do expatriado é importante para a empresa, mas na maioria dos casos não existem estruturas para realizar esta tarefa e, quando existem, são precárias. Isto pode justificar os estudos envolvendo expatriação e internacionalização.

De acordo com o raciocínio de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), algumas premissas da escola cultural ajudam a entender os porquês da expatriação:

- O desenvolvimento da estratégia está baseado em processos de interação social, que são baseados em crenças e interpretações comuns aos membros da organização;
- Tais crenças são absorvidas por meio de um processo de aculturação e/ou socialização, que possuem uma grande carga tácita;
- As crenças de uma organização podem ser descritas apenas parcialmente, já que são baseadas em crenças de um grupo. Portanto, origens e outras explicações mais detalhadas e lineares sobre as crenças podem permanecer sombrias e inconscientes;
- A estratégia é portanto uma perspectiva enraizada nas intenções coletivas, que acaba por refletir seus padrões comportamentais e ideológicos através dos quais seus recursos ou capacidades da organização são protegidos e utilizados para obter vantagens competitivas;
- A cultura e a ideologia não encorajam as mudanças estratégicas nem influenciam a perpetuação da estratégia da organização. Nos melhores dos casos, a cultura e ideologia tendem a promover ajustes dentro da perspectiva estratégica global da organização – lembrando que isso é um sinal de evolução da cultura, que é o que forma a estratégia.

Conforme esclarecido por Halcrow (1999), Black e Gregersen (1999), as principais razões para uma EMN expatriar funcionários são:

- Abertura de novos mercados;
- Facilitar uma fusão ou aquisição de uma nova organização;
- Instalar novas tecnologias e sistemas;
- Aumentar sua participação de mercado (ou impedir que a concorrência o faça);
- Desenvolver visão de negócios de longo prazo em países estrangeiros;
- Transferir conhecimentos para profissionais locais;
- Aprender e gerar idéias inovadoras;
- Gerar novos conhecimentos e/ou habilidades para a organização, que serão usados para desenvolver lideranças globais;

De acordo com Baruch, Steele e Quantrill (2002) *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), há três situações onde o uso de funcionários expatriados é necessário:

- Especificidades do negócio, como necessidade de TC;
- Desenvolvimento de carreira, para ganhar experiência gerencial internacional, onde desenvolvem autonomia e autossuficiência;
- Controle sobre operações no exterior;

Pucik e Katz (1986) também contribuem para as justificativas de existência dos programas de expatriação, de modo que acreditam ser necessário haver um equilíbrio entre a interferência da matriz nas operações das filiais, já que a filial precisa gerir seus negócios com autonomia e agilidade, conforme as necessidades específicas de seu mercado local. Para Pucik e Katz (1986), o equilíbrio ótimo é atingido quando há a existência de mecanismos de controle sociais, culturais, formais e burocráticos – os quais podem ser exercidos pelos funcionários expatriados. Ainda no tocante à matriz exercer controle sobre as filiais, Kogut (1985), Kogut e Zander (1993), Kostova (1999), Kostova e Roth (2002) propuseram que práticas integradas de gestão – na qual pode ser incluída a expatriação – aumentam a probabilidade de sucesso da internacionalização.

“(...) As expectativas, agora, são formadas em escala global; o ambiente local já não é a única – e, em alguns casos, nem a principal – influência do que é considerado desejado ou apropriado. (...) O resultado é o que o mundo está se tornando cada vez menos previsível e o controle organizacional cada vez mais complexo”. (MARTINEWSKI e GOMES, 2002).

“(...) A ‘administração da mudança’ continua sendo uma habilidade gerencial necessária, podem não é mais um evento discreto limitado por períodos de estabilidade, referindo-se a um contexto de mudança contínua (...)”. (OATLEY, 1994).

Na publicação de março/2011, a revista Exame entrevistou a fabricante gaúcha de ônibus Marcopolo, mostrando que se tornou bastante experiente no

tocante às expatriações na última década, expatriando mais de 103 profissionais em diversos países em 2007. Contudo, segundo Rubem Bisi, diretor de estratégia da Marcopolo, a expatriação tornou-se cara para empresas com estratégias globais, ficando mais barato trazer estrangeiros para serem treinados no Brasil do que enviar brasileiros para o exterior; portanto, a tendência seria diminuir o número de expatriações.

“A valorização do real (que eleva os salários dos executivos no ato da conversão para outras moedas) e o aumento da remuneração acima da inflação nos últimos anos tornaram o expatriado brasileiro mais caro que muitos de seus pares no exterior” (REVISTA EXAME, 2011)

Contudo, a ABRH (2010) alerta que mesmo possuindo as habilidades técnicas, gerenciais e/ou estratégicas, os expatriados correm o risco de não desempenharem tão bem como seria o seu normal devido aos efeitos das barreiras interculturais; e afirma que a gestão de funcionários expatriados é um desafio para a área de RH.

De toda forma, os funcionários expatriados são os responsáveis pela acumulação de conhecimento sobre mercados, o que conduz a empresa a ter maior comprometimento com sua atuação no exterior e, por consequência, valorizar ainda mais os profissionais nessa situação. As decisões tomadas pelas organizações dependem das oportunidades e problemas percebidos pelos executivos expatriados que conhecem bem a empresa e a representam em outro mercado (MAGALHÃES e ROCHA, 2002).

Selmer (2001) sugere funcionários expatriados podem promover a socialização de seu conhecimento tácito dentro das diversas filiais de uma EMN. Mas apesar do treinamento de executivos para atuação internacional ser um assunto importantíssimo para a área de negócios internacionais, a experiência das empresas brasileiras mostrou-se restrita. De acordo com as descobertas do estudo de Magalhães e Rocha (2002), as empresas que se planejavam para dar tal treinamento a seus executivos eram exceções. A autora justifica que devido à tardia abertura das fronteiras brasileiras ao mercado internacional e às importações na década de 1990, o ambiente institucional no Brasil ficou atrasado em relação aos

países desenvolvidos, mas foi ali que começou a se transformar, levando um número grande de empresas a internacionalizar-se e abrir filiais no exterior.

Ashamalla (1998) *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), verifica que muitas vezes a falha do programa de expatriação ocorre devido à falhas na GRHI, e aponta que as causas das falhas podem estar nos processos de seleção do perfil do candidato, no planejamento antes da viagem, na definição e condições da missão-tarefa, assim como um inadequado sistema de suporte às necessidades do expatriado e suas famílias, além de um pobre planejamento para realizar sua repatriação, o que pode definitivamente atrapalhar o processo de aculturação, contribuindo negativamente para a realização de tua missão-tarefa no exterior.

A necessidade da expatriação vai além da preocupação da matriz em manter o controle e a governança corporativa das filiais. Strikwerda (2003) elenca alguns critérios que podem ser decisivos para a empresa estabelecer programas de expatriação como, por exemplo, diferenças entre legislações, práticas de mercado, sistemas tributários, critérios contábeis e diferenças de valores entre culturas.

Guedes (2007) explica que a existência de uma diversidade cultural pode ser benéfica para uma organização multinacional, já que essa multiplicidade aumenta os recursos existentes dentro de seu meio, como conhecimentos, experiências, habilidades, tecnologias e interesses locais. Isso leva o autor a considerar que a rotação dos profissionais dentro da organização pode ser práticas auxiliares à dispersão do conhecimento e cultura dentro dela mesma. Em tom similar, Bonache, Brewster e Suutari (2001) inferem que, em alguns casos, para auxiliar o entendimento das realidades locais, as EMN preferem expatriar funcionários para as filiais, especialmente quando há dificuldade de entendimento da cultura local ou quando há dificuldades para as multinacionais fazerem investimentos no país anfitrião – nesses casos, os expatriados passam a representar os interesses da matriz, e são responsáveis por transferir conhecimento da filial para a matriz e vice-versa.

Selmer (2001) sugere que a presença dos expatriados minimiza as diferenças culturais existentes entre países, além de promover a socialização de seu conhecimento tácito. O autor também afirma que é importante que a permanência de um expatriado não seja extremamente prolongada, já que ele tenderá a familiarizar-se com o local - isso torna a experiência menos proveitosa.

Black e Gregersen (1999) advertem que a taxa de insucesso de gerentes expatriados norte-americanos que são repatriados antes de concluírem a tarefa internacional à qual foram designados varia de dez a vinte por cento. Segundo dados do estudo, a grande causa era a insatisfação e frustração geradas, em grande parte, pelas crenças errôneas dos expatriados que pensavam que negociar em qualquer lugar do mundo seria igual – ou seja, pensavam que a cultura era igual em todo lugar.

Magalhães e Rocha (2002) esclarecem que para que o resultado do trabalho do expatriado seja maximizado positivamente, é preciso que ele já esteja bem ajustado e adaptado à cultura local, complementando que até que o expatriado se ajuste podem haver erros causados pela falta de conhecimento de sua nova realidade. Segundo Stone (1989), a adaptação do expatriado à nova cultura é tratada com certo descaso na maior parte das empresas, que somente passa a dar maior atenção a estas questões quando se atingem casos extremos, como crises nervosas, suicídio, prisão, entre outros, percebendo da pior forma quão oneroso pode ser para a empresa negligenciar suporte ao expatriado e sua família.

No trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia*, “(...) A cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro”. Neste processo de análise, uma pessoa externa à cultura percebe uma posição objetiva que busca entender ou explicar as razões pelas quais as pessoas se comportam como se comportam e, no processo de análise do nativo que promove uma autoanálise, a cultura é vista como um processo subjetivo de interpretação que não é baseado em nenhuma lógica universal. Isso denota que o ser que realiza a análise deve, impreterivelmente, chegar a diferentes conclusões, devido ao seu passado cultural.

Inerentemente aos recursos humanos, está sua cultura e experiências passadas. Transferências internacionais de RH, de acordo com Janssens (1995), envolvem uma transição cultural, na qual os expatriados se deparam com um novo mundo de padrões culturais que incluem sistema de valores, crenças e modos de realizar tarefas – e estes novos valores podem estar em desacordo com os sistemas de valores com os quais o expatriado está habituado.

2.3.3 Perfil dos Expatriados e Benefícios da Expatriação

Segundo Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), o sucesso da expatriação de executivos inicia-se com um bom processo de seleção e isto contribui fortemente para a expansão local e desenvolvimento global de uma organização através das barreiras geográficas. Segundo seu estudo de caso, a organização em questão está se beneficiando da expatriação no que tange à estratégia competitiva, mas menciona que é preciso que a GRHI (gestão de recursos humanos internacionais) proporciona um suporte para facilitar a aculturação do expatriado e sua família.

Se acordo com a pesquisa de Franke e Nicholson (2002) *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), a competência técnica é apontada como o principal critério de seleção de expatriados; outros fatores da pesquisa que também são considerados importantes são sucesso no trabalho anterior, talento gerencial, independência de opinião e habilidades sociais.

A pesquisa de Finn (1995), *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), questionou 72 profissionais gestores de RH responsáveis pela seleção de candidatos para tarefas internacionais. A pesquisa identificou três fatores que são atribuídos ao grau de sucesso dos expatriados – segundo a pesquisa, 70% das respostas dos gestores de RH atribuem o sucesso da expatriação a esses três fatores:

- Aculturação à nova realidade;
- Habilidades e/ou competências técnicas para realizar sua tarefa no exterior;
- Estabilidade e adaptabilidade da família.

Ou seja, das três respostas mais importantes, duas estão ligadas à adaptação do expatriado e sua família à sua nova realidade, o que reforça as informações fornecidas na sessão anterior deste trabalho.

Madureira (2000) explica que a busca por profissionais interessados em programas de expatriação tem se tornado mais comum, e isto significa que o funcionário está interessado em apostar e arriscar na empresa e em sua carreira. Segundo as entrevistas realizadas na Gessy Lever, que possui seu quadro funcional montado com cerca de dez por cento de expatriados, o profissional expatriado possui características marcantes, dentre as quais foram destacados a forte intuição e a capacidade empreendedora.

Madureira (2000) explica que nem sempre a empresa pode esperar o tempo necessário que levaria para capacitar seus profissionais e, às vezes, é obrigada a buscar profissionais no mercado, pois eles já estão capacitados conforme a necessidade da empresa e, portanto, prontos para agregar mais valor à organização, trazendo novas experiências e idéias.

Segundo Trompenaars (1994), os candidatos a expatriação devem possuir alguns atributos ou, pelo menos, receberem a capacitação para desenvolver tais atributos para atuarem com sucesso em outras culturas.

Com relação à contratação de expatriados, para Allen (1989), as empresas deveriam analisar suas características, valores, objetivos, e cultura, assim como a cultura do local em que o executivo a ser expatriado fosse atuar, para definir o processo a ser utilizado na contratação de RH para o exterior.

Hoechlin (1995) encontrou provas de que os processos de recrutamento e seleção para expatriados variam entre culturas. As diferenças são encontradas tanto na prioridade que é dada para a capacidade técnica, na capacidade de relacionamento, ou nos resultados dos testes aplicados nos candidatos para avaliá-los. O autor ainda propõe que o processo de seleção deve ser descentralizado para que a organização consiga evitar erro na seleção – tendendo mais para o modelo utilizado em um país. Segundo ele, descentralizar o modelo de recrutamento e seleção é um método que auxilia a empresa a conduzir o processo da melhor maneira.

Como os expatriados são muitas vezes os responsáveis pela tomada de decisão no exterior, é importante que o modelo de recrutamento e seleção seja bem rigoroso e adequado, de modo que o processo de seleção deve ser diferenciado do modelo de processo adotado para vagas no mercado doméstico, conforme advoga Stone (1989). Magalhães e Rocha (2002) extraíram as seguintes recomendações dos trabalhos de Stone (1989), Stone e Adler (1992), e Caligiuri (1998) para o recrutamento de profissionais internacionais a serem expatriados:

- Alinhar as expectativas dos expatriados sobre objetivos a serem atingidos, tarefas a serem executadas, características do local, etc.;
- Verificar a flexibilidade e adaptabilidade dos candidatos;
- Entender a importância do cônjuge para dar suporte ao expatriado;

- Criar procedimentos exclusivos para o recrutamento internacional, de maneira que não sejam meras cópias dos procedimentos da matriz, ou seja, estes devem estar adaptados às necessidades locais.

No estudo realizado por Laars (1999) com gerentes de RH expatriados por empresas globalizadas, ele identificou que os expatriados tinham a habilidade de se comunicar eficientemente, o que inclui a habilidade de saber escutar, e uma grande sensibilidade para compreender a cultura que os cerca.

Em outro estudo Coulson-Thomas (1992) identificou que a capacidade de comunicação, flexibilidade, adaptabilidade e habilidade de lidar com incertezas eram as principais habilidades dos gerentes. Também foi ressaltado a importância de se conhecer a estratégia da empresa.

Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005) explicam que, mesmo que o indivíduo atenda a todos os requisitos do cargo e tenha o perfil ideal, isso não garante o sucesso do processo de expatriação.

Dos programas de expatriação esperam-se múltiplos benefícios para as empresas como, por exemplo, a gestão de relacionamentos das redes formadas entre a matriz e suas filiais, contribuindo fortemente para o alinhamento estratégico entre as partes de sua rede, assim como o adequado estabelecimento de uma governança corporativa perante a matriz (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004).

Conforme advogado por Arvidsson (2000), EMN encontram grande importância na TCs realizada por expatriados devido à sua acumulação de uma gama de experiências multidisciplinares e multirraciais em diversos países, o que pode propiciar acesso a outros tipos de conhecimentos que poderão, eventualmente, serem institucionalizados e tornarem-se fontes de competitividade da organização. Tal colocação vai ao encontro das proposições de Guedes (2007), onde o autor analisa que a diversidade cultural traz benefícios para a organização multinacional, pois o profissional expatriado traz consigo uma pluralidade de conhecimentos, experiências, habilidades e tecnologias adquiridas alhures. Contudo, a apropriação de conhecimentos e experiências só pode ocorrer se houver algum método para veicular e transferir tal conhecimento aos membros da organização (ARVIDSSON, 2000).

Boehe e Zawislak (2005) *apud* Segatto-Mendes e Mendes (2006) explicam que pode haver uma certa resistência de EMN com relação a permitir que suas filiais

subsidiárias desenvolvam relações de cooperação e/ou parcerias. Essa medida de cautela é fundamentada na possibilidade de que as informações e conhecimentos estratégicos da corporação sejam transferidos a seus concorrentes – intencionalmente ou não. Contudo, os autores são suficientemente cuidadosos em prever que, em casos específicos, quando as parcerias ou colaborações são consideradas altamente qualificadas, as cooperações com tais entidades podem promover o aumento do conhecimento existente das filiais subsidiárias, e reconhecem que este novo conhecimento pode ser transferido e alavancado globalmente entre outras filiais do grupo.

Chaimovich (1999) *apud* Segatto-Mendes e Mendes (2006) analisa que a cooperação e as transferências de tecnologias facilitam a difusão e a TCs, o que pode favorecer a criação de novos empregos, aumento de rendimentos, o que representa grandes ganhos para as instituições envolvidas nesse processo.

Agentes internacionais, ou expatriados, podem funcionar como “corretores de conhecimento” (*knowledge brokers*), atuando como desenvolvedores do capital social entre a sede e as filiais da empresa. Estes agentes funcionam como transmissores de conhecimento, onde o sentido dessa difusão pode ser matriz-filial, filial-matriz e filial-filial (REICHE; HARZING; KRAIMER, 2009).

2.4 Transferência de Conhecimentos e Expatriação na EMN

Segundo Sarala e Vaara (2009), conhecimento é um recurso chave para a renovação dentro das organizações, contribuindo diretamente para obtenção de vantagem competitiva, já que ele concorda que a motivação para uma aquisição internacional está especialmente baseada no desejo de obter acesso a novos conhecimentos, transferindo tal conhecimento para outras filiais.

Fang, Juiang, Makino e Beamish (2010) explicam que o principal foco das pesquisas da GC está no impacto causado pela TC na desempenho das filiais subsidiárias internacionais e o sucesso da diversificação corporativa internacional depende de sua capacidade de transferir conhecimentos para suas filiais, assim como também depende da capacidade destas filiais utilizar o conhecimento transferido (FANG; DELIOS; BEAMISH, 2007).

De acordo com Sorala (2009) *apud* Doz, Santos, Williamson (2001); Grant (1996); Gupta e Govindarajan (2000), uma parcela importante da vantagem competitiva das empresas multinacionais, que é obtida a partir de seus

conhecimentos, reside na habilidade de usá-los adequadamente, independentemente de sua dispersão geográfica. Além da questão da utilização do conhecimento, é importante lembrar que as TCs não simplesmente ocorrem. Foss e Pedersen (2002) esclarecem que as TCs afetam a experiência de outras filiais, pois as TCs não são simples processo de replicação de modelos e/ou processos, mas envolvem uma completa recontextualização do conhecimento e isto implica em dizer que o processo de transferência só ocorre após a exposição dos novos conhecimentos e ao amadurecimento da utilização destes novos conhecimentos no contexto local.

Reiche, Harzing e Kramer (2008) entendem que é comum que EMNs enviem funcionários em missões internacionais como um mecanismo chave para disponibilizar recursos de conhecimento entre suas distintas filiais. Contudo, as tentativas das EMN em capitalizar seus conhecimentos em oportunidades de negócios necessariamente encontrará o desafio de acessar, aplicar e alavancar localmente o conhecimento de modo que ele seja recontextualizado, o que aumenta a importância do papel do expatriado neste processo. Os autores ainda elucidam que as pesquisas nessa área mostram que a disseminação do conhecimento por meio de movimentações geográficas de funcionários não ocorre automaticamente e implicam necessariamente em processos de interação social, no qual um representante expatriado pode auxiliar. Ainda sobre a utilização de expatriados, Sarala e Vaara (2010) explicam que diferenças culturais nacionais podem aumentar o potencial para TCs em processos de aquisições internacionais.

Segundo Reiche e Harzing (2009), o trabalho de Edstrom e Galbraith de 1997 é dedicado a explicar porquê ocorrem transferências internacionais de funcionários, e explica que existem três motivos principais. O primeiro é completar as posições em aberto que requerem algum tipo de conhecimento – este tipo é normalmente usado quando o país em questão não possui profissionais qualificados adequadamente. O segundo é oferecer a oportunidade de desenvolvimento profissional para o profissional sendo expatriado. O terceiro e último motivo é promover o desenvolvimento organizacional. De toda forma, os autores defendem a idéia de que a expatriação é uma ferramenta que deve ser utilizada estrategicamente para auxiliar a organização a atender seus objetivos.

Segundo as pesquisas de Riusala e Suutari (2004), a expatriação é um dos vários métodos que podem ser utilizados para criar fluxos de conhecimento dentro

da organização, e uma grande parte destas TCs carrega forte influência específica e contextual, além de carregar muitos aspectos tácitos. E, complementando este raciocínio, explicam que devido ao fato dos conhecimentos carregarem alto teor tácito, é imprescindível que os agentes transmissores do conhecimento interajam diretamente com o receptor do conhecimento para que possam auxiliar na compreensão e adaptação ou contextualização do conhecimento para as necessidades locais, o que, segundo Reiche e Harzing (2009), significa dizer que quanto mais extensiva a exposição destes agentes, maior a probabilidade de TC.

Portanto, dentro do tema “Gestão do Conhecimento”, o fenômeno central que foi selecionado para o presente estudo são as TCs que ocorrem por meio de funcionários expatriados, na filial de um banco estrangeiro multinacional.

3. METODOLOGIA

Vergara (2009) explica que a utilização de um método serve como um mapa que mostra o caminho a ser percorrido, em uma forma lógica. Para isto, o presente trabalho se baseou nos pressupostos de Gil (2002), que dizem que um projeto de pesquisa científico deve ser formal e sistemático, para que seja possível descobrir respostas para problemas por meio de uso de procedimentos científicos. Tais pressupostos são condizentes com as propostas de Creswell (2010), que afirma que a metodologia científica auxilia na preparação de uma proposta para artigos acadêmicos, dissertações ou teses, trazendo consistência e um formato próprio para a estrutura do trabalho.

O presente trabalho de dissertação teve o intuito de investigar a influência do profissional expatriado na TCs que ocorrem nas EMN, e seguiu as especificações metodológicas propostas a seguir.

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

O fenômeno central estudado no presente trabalho é a GC, mais especificamente as TCs que ocorrem por meio de funcionários expatriados, na filial de um banco estrangeiro multinacional.

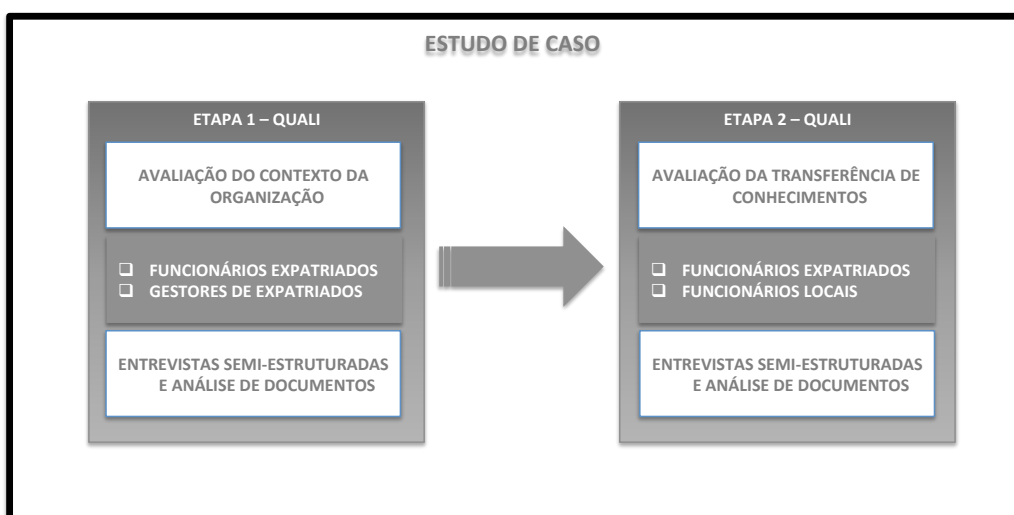


FIGURA 7 – Contextualização do Estudo

Fonte: Elaboração própria com base no referencial teórico.

A pergunta de pesquisa formulada para este estudo de caso é: **Como funcionários expatriados realizam transferência de conhecimentos em uma empresa multinacional?**

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para tentar responder o problema de pesquisa e atender aos objetivos específicos propostos, as seguintes perguntas foram elaboradas.

- Qual o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos?
- Quais as principais práticas e políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?
- Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TCs?
- Quais as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais?
- Qual a influência do profissional expatriado na TC na empresa multinacional?

3.1.2 Definição do Trabalho de Pesquisa: Estudo de Caso

Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) explicam que existe um caráter multiparadigmático nos estudos organizacionais, que implica na coexistência de vários métodos para acessar e conceituar a realidade. Para os autores a perspectiva qualitativa é influenciada pelo caráter comunicativo do mediador e formador de experiências e necessidades sociais, e explicam:

“(...) O interesse pela investigação qualitativa ou pela preocupação metodológica centrada no controle experimental é determinado pela concepção epistemológica acerca da relação entre sujeito e objeto” (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO E SILVA, 2006, p. 90)

Para Stake (1998) *apud* Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) a principal diferença entre o estudo de caso e outros tipos de estudo é o foco que o estudo de caso mantém na busca da compreensão de um caso específico, onde procura se desvendar toda sua complexidade. Segundo Stake, este estudo pode ser caracterizado em descritivo e avaliativo, pois descreve as situações encontradas, buscando interpretar e avaliar o que acontece na organização sendo estudada.

Segundo Martins e Teóphilo (2009), a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Contudo,

estudos de casos sugerem avaliações qualitativas, pois seu objetivo é estudar uma unidade de modo profundo e intenso.

Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) vislumbram que os estudos de caso devem ser utilizados na exploração de processos e comportamentos que não são completamente compreendidos pela ciência.

Segundo Merriam (1988) *apud* Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006), os estudos de caso são utilizados por pesquisadores que buscam revelar os *insights*, que buscam descobrir e interpretar, e não necessariamente verificar hipóteses.

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006), os estudos de caso são especialmente voltados às expectativas de contribuição aos avanços do conhecimento científico com relação a problemas encontrados nas práticas organizacionais.

Portanto, o presente trabalho foi um estudo de caso, que buscou compreender em profundidade como funcionários expatriados influenciam na TCS em uma empresa multinacional. Este trabalho de pesquisa é um estudo de caso qualitativo e descritivo, que ocorreu em duas etapas distintas, abordando três grupos distintos – os funcionários expatriados, seus gestores e funcionários locais. Na primeira etapa a coleta de dados que tem o foco de compreender o contexto organizacional, foi realizada com funcionários expatriados e gestores de RH. Na segunda etapa a coleta de dados tem o foco de compreender como ocorrem as TCS na organização foi realizada junto a funcionários expatriados e locais.

3.1.3 Definição do Método de Pesquisa

O motivo pelo qual o método de estudo de caso foi eleito para este estudo é porque, segundo Martins e Teóphilo (2009), o método tipicamente busca descrever, compreender e interpretar fatos e fenômenos com o objetivo de estudar uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Segundo estes autores, um estudo de caso de excelente qualidade é aquele que, além de criativo, apresenta evidências, comprovação e confirmação de dados através de triangulações que orientam a busca dos resultados alcançados.

3.1.4 Definição das Principais Variáveis em Estudo

Creswell (2007) refere-se à variável como uma característica ou atributo de um indivíduo ou organização que pode ser medida ou observada, variando entre pessoas e organizações diferentes que estão sendo estudadas.

Vergara (2009) e Creswell (2009) explicam que é importante a definição de termos que serão utilizados no estudo, pois é importante que os leitores entendam o seu significado para a pesquisa proposta.

Considerando as especificações do problema deste trabalho, as seguintes variáveis de análise foram identificadas e selecionadas como as principais variáveis do estudo. As variáveis estão separadas conforme as etapas propostas para o estudo.

ETAPA 1 – Avaliação do Contexto Organizacional

Nesta etapa, para avaliar o contexto organizacional, as perguntas foram direcionadas a funcionários expatriados e seus gestores de RH. A razão para esta escolha está baseada no pensamento de Lau, Nickolas, Flynn, Ricciotti e Sammartino (2001), que entendem que as organizações precisam de profissionais dedicados ao entendimento dos novos contextos que se apresentam nas filiais da EMN em solo estrangeiro. Portanto, a percepção do meio-ambiente onde ocorrem as TCs é importante para os expatriados, que são quem deverá realizar tais transferências. Aqui, a triangulação de dados se dá pela observação não-participante, visão dos gestores de RH, que acompanham o expatriado e lhe oferecem suporte em diversos aspectos, como na sua integração ao novo país, por exemplo.

Expatriado

Conforme as argumentações dos autores supracitados no referencial teórico deste trabalho, e com o intuito de desvendar o contexto no qual os expatriados estão inseridos, foram propostas as seguintes definições.

Para Caligiuri (2000), expatriado é o funcionário que se encontra na condição temporária de recurso transferido para trabalhar e viver em outro país por um período determinado de tempo. Por este motivo, não requer uma D.O..

D.O.: para este trabalho, com a finalidade de identificar os funcionários expatriados e diferenciá-los dos demais, o estudo contou com o auxílio do

departamento de RH da empresa sendo estudada. Não havendo necessidade de uma D.O. para este constructo, foi necessário haver D.O. para auxiliar a compreensão do cenário onde estes expatriados estavam inseridos. Para isto foram utilizados três temas acessórios, os quais foram selecionados com base no referencial teórico: (1) práticas e políticas de RH; (2) tomadas de decisão; e (3) reporte internacional;

A seleção destes três temas ocorreu devido à intenção de responder às seguintes perguntas da pesquisa:

- **P-01:** Qual o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos?
- **P-02:** Quais as principais práticas e políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?
 - **D.O. P-01 e P-02:** Para responder estas perguntas, foram realizadas entrevistas com funcionários expatriados e seus gestores. O plano de análise dos temas abordados ocorreu conforme a seguinte proposta:

TEMA	Método	Procedimentos	Como Analisar	Objetivos	Perguntas para Entrevistas
PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RH Quais as principais práticas e/ou políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se entender o contexto geral no qual os expatriados estão envolvidos, fazendo uma comparação entre os pontos de vistas dos funcionários expatriados e seus gestores (RH). Intenciona-se garantir uma avaliação não tendenciosa, que permita compreender o contexto geral onde os expatriados trabalham.	1) Quais as principais políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados? 2) Com relação às políticas que se referem a funcionários expatriados, quais as diferenças entre as políticas e práticas de RH? Como estas diferenças se manifestam? 3) Os processos de expatriação estão ligados com a estratégia da organização? Como e qual seu objetivo estratégico?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e seus gestores com relação às práticas e políticas referentes à expatriação. Transcrever os dados da entrevista para um protocolo de entrevista. Verificar se as práticas condizem com as políticas da empresa.			
TOMADA DE DECISÃO Os expatriados são responsáveis por tomar decisões no contexto local, de forma a conduzir os negócios da organização e evitar riscos?	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se entender como funcionam as tomadas de decisão envolvendo funcionários expatriados, fazendo uma comparação entre os dados levantados. Intenciona-se entender como o funcionário exercer influência nos negócios locais e, consequentemente, nos funcionários locais.	4) Em que situações os expatriados são responsáveis por tomar decisões no contexto local, de forma a conduzir os negócios da organização e evitar riscos? 5) Essas tomadas de decisão são baseadas apenas na experiência dos expatriados ou eles são obrigados a consultar outros profissionais locais? Como isso ocorre?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e seus gestores com relação às tomadas de decisão de expatriados. Transcrever os dados da entrevista para um protocolo de entrevista. Verificar se os expatriados estão responsáveis por tomar decisões e conduzir os negócios da organização, de forma a evitar riscos. Se evitam riscos, verificar se isso ocorre devido a experiências já vividas no passado (path-dependence).			
REPORTE INTERNACIONAL Os expatriados têm, de alguma forma, função de entender o contexto local e reportar a matriz sobre o contexto.	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se identificar se há algum tipo de controle exercido pela matriz nos negócios locais. Também procura-se identificar se os funcionários expatriados poderiam ser parte deste controle.	6) Quais as responsabilidades dos expatriados em relação a entender o contexto local e reportar à matriz sobre esse contexto? 7) É um processo formal? Como isso ocorre? 8) Quais informações são reportadas (estratégicas, táticas, operacionais, sobre mercado, produto, concorrência)? 9) É utilizado algum sistema informatizado? Qual? 10) Quais informações são reportadas? Estas informações são controladas por indicadores? Quais?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e seus gestores com relação às práticas de reporte internacional. Transcrever os dados da entrevista para um protocolo de entrevista. Verificar como ocorrem, quais são os mecanismos e procedimentos.			

QUADRO 1 – Definições Operacionais P-01 e P-02

Fonte: Elaboração própria com base no referencial teórico.

A operacionalização desta pesquisa esteve focada na coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade com os expatriados e seus gestores. Os dados foram analisados e avaliados pela técnica de análise do discurso.

ETAPA 2 – Avaliação das TCs

Nesta etapa, para avaliar as TCs, as perguntas serão direcionadas a funcionários expatriados e funcionários locais. A razão para esta escolha está pautada nas percepções de quem transfere conhecimentos e de quem recebe estes conhecimentos, ou seja, os funcionários expatriados e locais. É a partir das percepções destes dois públicos que procurou-se estabelecer a triangulação de dados.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como um processo dinâmico para justificar as crenças pessoais que espelham a verdade pessoal percebida pelo indivíduo, pois o conhecimento está relacionado com algum fim específico.

Kim (2005) explica que o conhecimento e a tecnologia influenciam os processos de aquisição, assimilação e aperfeiçoamento de conhecimentos adquiridos, o que pode contribuir para a inovação dentro da organização. Para o autor, a EMN promove a TCs com a intenção de estender o ciclo de vida de seus produtos, serviços e tecnologias, trazendo benefícios diversos para a organização.

D.C.: conforme definições de Cysne (1996), TCs é o processo pelo qual algum conhecimento já estruturado e articulado é transferido de um indivíduo para outro, ou de um local para outro, culminando na geração de soluções necessárias para a organização.

D.O.: para este trabalho, com a finalidade de identificar a transferência do conhecimento, o estudo procurou analisar por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com funcionários expatriados e funcionários locais, buscando promover a triangulação dos pontos de vistas coletados nas duas etapas desta dissertação. Com relação à TCs, buscou-se responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- **P-03:** Qual a influência do profissional expatriado na TC na empresa multinacional?
- **P-04:** Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TCs?

- **P-05:** Quais as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais?
 - **D.O. P-03, P-04 e P-05:** Para responder estas perguntas, foram realizadas entrevistas com funcionários expatriados e funcionários locais. O plano de análise dos temas abordados ocorreu conforme a seguinte proposta:

TEMA	Método	Procedimentos	Como Analisar	Objetivos	Perguntas para Entrevistas
INFLUÊNCIA DO EXPATRIADO NA TC Qual a influência do profissional expatriado na transferência de conhecimento na empresa multinacional?	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se entender qual é a influência que o funcionário expatriado exerce na transferência de conhecimentos dentro da organização.	11) Qual é a influência do expatriado na TC na EMN? Ele contribui para a TC? Descreva uma situação em que esteve envolvido. 12) Os expatriados contribuem para a organização transferindo seus conhecimentos para os funcionários locais? Como? 13) As transferências de conhecimento ocorrem apenas em um sentido? 14) Os expatriados tomam iniciativas próprias para transferir conhecimentos aos funcionários locais?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e funcionários locais com relação à influência do expatriado na Transferência de Conhecimento (TC). Transcrever os dados das entrevistas para um protocolo de entrevista. Verificar se as percepções os expatriados sobre as influências do expatriado na TC é a mesma dos funcionários locais. Verificar se os expatriados são capazes de transferir conhecimentos baseados em experiências vividas em outros locais.			
INSTRUMENTOS E MECANISMOS DE TC Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a transferência de conhecimentos?	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se identificar quais são os instrumentos utilizados pelos funcionários expatriados para transferir conhecimento dentro da organização.	15) Existe algum treinamento específico para expatriados em relação à transferência de conhecimento? 16) Quais os instrumentos ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a transferência de conhecimentos (workshops, treinamento individual, palestras, etc.)? Qual o seu preferido? 17) 17. Os expatriados participam no desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados, em ações de benchmarking? Como? Quais os resultados?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e funcionários locais com relação aos instrumentos e mecanismos de TC utilizados pelo expatriado. Transcrever os dados das entrevistas para um protocolo de entrevista. Verificar quais instrumentos e/ou mecanismos são utilizados pelos expatriados para TC para outros funcionários da organização (workshops, palestras, elaboração de guias e manuais, exposição diária, etc.). Mapear quais são os principais e mais efetivos instrumentos e mecanismos de TC utilizados pelos expatriados.			
REPORTE INTERNACIONAL Os expatriados têm, de alguma forma, função de entender o contexto local e reportar a matriz sobre o contexto.	Análise de Documentos	Análise do conteúdo dos documentos disponibilizados.	Os dados de todas as entrevistas serão analisados conjuntamente, comparando as respostas fornecidas afim de explicitar os pontos de vistas.	Objetiva-se identificar facilidades e dificuldades de transferir conhecimentos dentro da organização.	18) Quais as facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque? 19) Quais as dificuldades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque? 20) Você acha que existe alguma maneira de se diminuir essa dificuldades?
	Entrevistas	Entrevistar expatriados e funcionários locais com relação às dificuldades e facilidade de TC realizada por expatriados. Transcrever os dados das entrevistas para um protocolo de entrevista. Mapear quais são as principais dificuldades e facilidades de TC utilizados pelos expatriados. Verificar para cada instrumento ou mecanismo utilizado quais as principais dificuldades e facilidades de TC associadas ao método. Verificar se as redes de contatos dos expatriados são utilizadas para trocas de melhores práticas e experiências sobre determinados temas e/ou dificuldades encontradas. No caso da ocorrência de TC, verificar se os conhecimentos que foram transferidos se enquadram no espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, buscando criar uma matriz para identificar qual é o maior contingente de convergência de conhecimentos: tácito para explícito, de tácito em tácito, de explícito em explícito, e de explícito em tácito.			

QUADRO 2 – Definições Operacionais P-03, P-04 e P-05

Fonte: Elaboração própria com base no referencial teórico.

3.1.5 Definição de Outros Temas Relevantes

Para esta pesquisa, os constructos principais são a TCs e a expatriação. Outros constructos vieram a contribuir para a construção da pesquisa são:

Conhecimento

O conhecimento, por si só, torna-se uma definição acessória à pesquisa e, mesmo sendo relevante, não será mensurada neste estudo. Portanto, dentro desta pesquisa, não há aplicabilidade em sua operacionalização.

D.C.: o conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é compreendido como um processo dinâmico para justificar as crenças pessoais que espelham a verdade pessoal percebida pelo indivíduo, pois o conhecimento está relacionado com algum fim específico.

Internacionalização

A internacionalização está relacionada com o estudo por que a empresa selecionada para o estudo está internacionalizada há aproximadamente 150 anos, e está atualmente presente em mais de 80 países.

D.C.: internacionalização é um processo de orientações específicas a fases evolutivas das operações internacionais de uma organização (WIND, DOUGLAS e PEARLMUTTER, 1973).

3.2 Delimitação e Desenho da Pesquisa

O método de investigação oferece uma direção específica aos procedimentos de um grupo de pesquisa e as escolhas metodológicas formatam o projeto de pesquisa (CRESWELL, 2010). Este trabalho, segundo as perspectivas de Creswell (2010), possui uma concepção interpretativista, que é caracterizada pelo entendimento, significados múltiplos do participante, construção social e histórica, entre outros.

3.2.1 Delineamento e Etapas da Pesquisa

O estudo de caso, para Creswell (2010), é uma estratégia investigativa em que o pesquisador explora profundamente um programa, evento, atividade, processo, grupo ou indivíduo, onde a teoria qualitativa pode ser utilizada como uma explicação ampla para o comportamento e atitudes, não utilizando nenhuma teoria explícita, podendo ser completada com variáveis, constructos e hipóteses.

A pesquisa em questão terá uma estratégia investigativa do tipo estudo de caso, utilizando-se de entrevistas qualitativas de corte transversal, onde pretende-se capturar a dinâmica do mundo real e os significados múltiplos dos sujeitos.

ETAPAS

O método proposto divide a coleta de dados em duas etapas, assim como divide a análise dos dados em duas etapas. A coleta de dados é baseada em entrevistas individuais e em profundidade. A razão pela qual a coleta de dados foi realizada em duas fases e abordando três diferentes grupos é garantir os resultados do estudo tenham maior confiabilidade e validade, pois segundo Martins e Teóphilo (2009) uma convergência de resultados advindos de fontes distintas de evidências oferece um excelente grau de confiabilidade e validade, tornando-os mais convincentes e acurados.

O estudo se desenvolve em caráter exploratório e descritivo, onde serão descritas as características encontradas sobre como os funcionários expatriados influenciam a TC na organização.

Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional

A primeira etapa tem uma abordagem qualitativa, a qual teve o intuito de compreender melhor realidade em que os expatriados estão inseridos na EMN.

Nesta primeira etapa, o método foi desenvolvido por meio de amostragem única, por conveniência, onde foram utilizadas técnicas de entrevistas para coletar os dados primários da pesquisa. É importante mencionar que todos os participantes foram convidados pelo setor de RH do Banco Beta, e todos foram participantes voluntários. As questões semi-estruturadas da Etapa 1 estão disponíveis no anexo A.

Nesta etapa, a triangulação de dados ocorre entre os pontos de vistas dos funcionários expatriados e de seus gestores de RH.

Etapa 2 – Avaliação das TCs

A segunda etapa também tem uma abordagem qualitativa, a qual teve o intuito de compreender melhor como ocorrem as TCs entre funcionários expatriados e locais. Esta etapa foi desenvolvida por meio de amostragem por conveniência, conforme a disponibilidade dos participantes.

Os expatriados entrevistados foram escolhidos aleatoriamente pelo pesquisador. Vale ressaltar que os expatriados entrevistados foram voluntários, e foram eles que indicaram os funcionários locais para participar das entrevistas da segunda etapa. Esta etapa também utilizou as técnicas de entrevistas para coletar

os dados da pesquisa. As questões semi-estruturadas da Etapa 2 estão disponíveis no anexo B.

Nesta etapa, a triangulação de dados ocorre entre os pontos de vistas dos funcionários expatriados e dos funcionários locais.

3.2.2 População e Plano Amostral

A população em questão são os funcionários do Banco Beta que foi utilizado como cenário para o estudo de caso, que inclui os funcionários participantes do programa de expatriação no banco, assim como funcionários locais que mantiveram ou mantém contato direto com funcionários expatriados, além da gerência de RH expatriados.

Para o ano de 2010, segundo dados já levantados com a gestão de RH da organização, até o mês de novembro de 2010 já haviam sido contabilizadas a participação de aproximadamente cento e sete profissionais no programa de expatriação do banco. Este volume se refere a profissionais brasileiros expatriados em outros países e profissionais estrangeiros expatriados no Brasil.

O plano amostral da etapa 1 deste projeto abrangeu sete entrevistas, das quais uma foi realizada com o gestor de expatriados (RH) e seis com funcionários expatriados. Das entrevistas com expatriados, uma precisou ser desconsiderada, pois a entrevista não obteve profundidade de detalhes suficiente para que fosse possível analisar a situação.

Para a etapa 2, foi realizada apenas uma entrevista com funcionário local que teve exposição a diversos funcionários expatriados, todos por mais de dois meses.

Etapa	Grupo de Entrevistados	Quantidade
Etapa 1	Gestor de RH-Expatriados	1
	Funcionários Expatriados	6
Etapa 2	Funcionários Locais	1
TOTAL DE ENTREVISTAS		8

QUADRO 3 – Plano Amostral das Entrevistas

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa.

3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Segundo Creswell (2010) é importante que se defina quais serão os instrumentos de coleta de dados. Este trabalho foi realizado com dois tipos de

pesquisas: bibliográficas e de campo. No tocante à pesquisa de campo, todos os dados coletados foram de ordem primária, por meio de observações diretas e entrevistas direcionadas por pautas. Os instrumentos de coletas de dados foram entrevistas em profundidade desenvolvidos especificamente para esta pesquisa.

Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional

Para a primeira etapa, foi solicitado à gerência de RH que informasse ao seu quadro de funcionários expatriados sobre a realização da pesquisa, pois os candidatos a entrevista foram selecionados aleatoriamente e conforme sua disponibilidade, para garantir a parcimônia e confiabilidade dos dados.

Essa etapa da pesquisa foi realizada com entrevistas semi-estruturadas, com questões abertas e fechadas, onde foi verificado por meio de análise do discurso se a percepção dos entrevistados segue um padrão, além de verificar quais resultados apresentam.

Etapa 2 – Avaliação das TCs

Durante a realização da etapa 1, foi solicitado aos próprios funcionários expatriados que nomeassem alguns funcionários locais com quem tenham trabalhado por um período mínimo de dois meses.

Uma vez que os funcionários locais foram nomeados, estes foram convidados a participar da pesquisa. O critério de seleção dos mesmos foi por conveniência e conforme sua disponibilidade.

Questões Éticas

É importante que questões éticas sejam previstas durante a fase de desenvolvimento da proposta de projeto – isso serve para garantir que os participantes da pesquisa desenvolvam uma relação de confiança na integridade da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Para realizar a seleção dos participantes do plano amostra, foi enviado um convite nos idiomas português e inglês para que o setor de RH do Banco Beta divulgasse a pesquisa para os possíveis participantes, onde foi feita uma breve apresentação do projeto, esclarecendo objetivos, abrangência e relevância da pesquisa.

Conforme acordado com o próprio setor de RH da empresa, na própria apresentação que foi enviada aos participantes, explicava-se e tratava-se especificamente sobre a confidencialidade dos nomes dos participantes com a finalidade de protegê-los contra condutas inadequadas e outras impropriedades que eventualmente pudessem vir a repercutir negativamente dentro da instituição sendo pesquisada. Assim os dados e os conteúdos brutos das entrevistas não sendo divulgados para a empresa.

Com essa finalidade, o pesquisador se comprometeu com os participantes e a instituição em não divulgar nomes – nem dos funcionários participantes, nem da organização, a fim de assegurar a confidencialidade das identidades dos participantes do estudo.

3.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

Creswell (2010) informa sobre a importância de se mencionar no projeto de pesquisa os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

Os dados foram analisados, tabulados e expostos descritivamente, tendo os discursos dos participantes posteriormente comparados. A análise não contemplou nem tentou direcionar os resultados para possíveis vieses de respostas, a fim de manter-se a confiabilidade dos dados coletados.

Ao final da análise, foram apresentados os resultados encontrados, buscando verificar se as perguntas de pesquisa foram respondidas, com a finalidade de se redigir uma conclusão sobre os dados coletados, mostrando que os resultados implicam e as limitações do estudo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Por este estudo ter se desenvolvido em caráter descritivo, os dados analisados encontram-se na forma de narrativa descritiva, sendo este o resultado de entrevistas em profundidade com funcionários do Banco Beta, onde foram abordados três grupos diferentes de indivíduos:

- a) Gestores de RH, que são os funcionários com a responsabilidade de gerenciar a carreira dos expatriados e oferecer todo um suporte quando este expatriado chega no país. Esta tarefa inclui auxiliar na escolha de uma residência, contratar serviços de segurança pessoal, serviços de motorista particular, escolher escolas para seus filhos, auxiliar na adaptação ao novo país, acompanhar seus treinamentos e capacitações, e acompanhar seu desenvolvimento dentro da organização, entre outros.
- b) Funcionários expatriados que, para este estudo, são os responsáveis por realizar TCs de um país para outro;
- c) Funcionários locais que, para este estudo, são os responsáveis por absorver o conhecimento que está sendo transferido pelo expatriado, e que são as pessoas com a maior capacidade de avaliar a TC e a influência que o expatriado exerce nela;

A técnica da análise do discurso foi eleita para avaliar o conteúdo das entrevistas.

4.1 Dados Coletados

Os dados primários levantados para este trabalho foram todos baseados nas entrevistas com os funcionários do Banco Beta. Além dos funcionários expatriados, foram entrevistados seus gestores de RH e funcionários locais que tiveram exposição mínima de dois meses a algum expatriado.

A negociação junto ao Banco Beta para obter autorização para realizar o estudo iniciou em Agosto de 2011 e teve duração aproximada de um mês. O acordo realizado entre o pesquisador e a organização é que a lista com os nomes do entrevistados, assim como o nome da instituição onde o estudo de caso foi realizado serão mantidos em confidencialidade.

Após acordados todos os passos e procedimentos que seriam utilizados no estudo, o próprio RH do Banco Beta divulgou a pesquisa por *email*, convidando em

meados de Setembro de 2011 seus funcionários expatriados a participarem da pesquisa. As entrevistas foram realizadas individualmente, conforme disponibilidade do participante.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas (áudio) para facilitar posterior transcrição, além de ter a finalidade servir como uma importante fonte de acesso aos dados da entrevista.

No quadro a seguir, seguem informações referentes aos entrevistados, separados por grupos. Todos os funcionários são gerentes ou diretores, o que pode aumentar a confiabilidade dos dados coletados.

Grupo de Funcionários	ID	Cargo	Áreas de Experiência	País de Origem	Estado Civil	Sexo	Tempo na Empresa	Período como Expatriado	Expatriado para
Gestor de RH	01	Gerente	RH Expatriados	Argentina	Casado	F	08 anos	-	-
Expatriados	02	Gerente	Projetos, Cobrança	Brasil	Casado	M	08 anos	04 anos	Cingapura, EUA
	03	Gerente	Compras e Suprimentos	Brasil	Casado	M	15 anos	02 anos	México
	04	Gerente	Auditoria	Brasil	Solteiro	M	31 anos	02 anos	Panamá
	05	Gerente	Projetos, IT	Brasil	Casado	F	05 anos	02 anos	EUA
	06	Gerente	Cobrança	EUA	Casado	M	24 anos	06 anos	Brasil, México
	07*	Diretor	RH	Brasil	Divorciado	M	27 anos	02 anos	México
Locais	08	Gerente	Auditoria, Comercial	Brasil	Solteiro	F	13 anos	-	-

QUADRO 4 – Entrevistados

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

* Entrevista descartada

Apesar de todos os participantes terem experiência em áreas de conhecimento distintas, a análise dos dados mostra um padrão bastante forte nos resultados encontrado – isto aumenta a confiabilidade dos dados coletados, já que os participantes se voluntariaram. Também é interessante perceber que do grupo de expatriados, praticamente todos são ou foram casados. Outro fato que se torna bastante relevante é que todos os funcionários já possuem alguns anos de experiência na organização em questão, sendo que a pessoa que está a menos tempo na organização já trabalha nela há aproximadamente cinco anos. Em uma análise preliminar, é possível perceber que a maior parte dos funcionários expatriados entrevistados participam dos programas de expatriação de menor duração. Outro fato que pode ser significativo neste estudo é o fato de que os países para os quais os funcionários foram expatriados são bastante ocidentalizados, inclusive Singapura – e isto pode representar um viés nas respostas apresentadas.

4.2 Análise das Entrevistas

Este trabalho está desenhado de forma que as perguntas de pesquisa serão respondidas pelos dados coletados nas duas etapas do estudo:

4.2.1 Análise Entrevistas Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional

Os temas acessórios utilizados para explorar este objetivo são práticas e políticas de RH, tomada de decisão e reporte internacional. Com estes temas, busca-se compreender o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos, e deverão responder as seguintes perguntas:

- ✓ P-01) Qual o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos?
- ✓ P-02) Quais as principais práticas e políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?

A seguir constam os resumos dos pontos mais relevantes das entrevistas com funcionários expatriados e gestores de RH que trabalham somente com processos de expatriação, separados por temas.

4.2.1.1 Práticas e Políticas de RH

Ao abordar estes temas, objetivou-se compreender o contexto organizacional geral no qual os expatriados estão envolvidos, fazendo uma comparação entre os pontos de vistas dos funcionários expatriados e seus gestores (RH). Intencionou-se garantir uma avaliação não tendenciosa, que permita compreender o contexto geral onde os expatriados trabalham.

Pergunta 1. Quais as principais políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?

Todos os funcionários entrevistados concordam que existem políticas bem definidas para organizar os programas de expatriação oferecidos pela instituição. Segundo as informações levantadas, a política de expatriação é a mesma no mundo inteiro, mas ressaltam que, naturalmente, esta possui flexibilidade para acomodar diferenças diversas, sejam elas justificadas pela cultura local ou impedimentos legais regionais. Mesmo havendo tais diferenças, todos concordam que o programa está bem estruturado e funciona muito bem.

O entrevistado número 06 explica que, dentro do programa de expatriação, o Banco Beta fornece uma série de ferramentas, treinamentos, capacitações, explicações e informações antes de enviar um funcionário em missão no exterior. Tal pacote de informações, ferramentas, etc. é fornecido e oferecido em todos os países participantes do programa, para todos os funcionários participantes do programa e membros de sua família. Nesse aspecto, é possível perceber que o processo de internacionalização oferece vantagem competitiva à empresa multinacional e que tal vantagem pode surgir das buscas realizadas por RH que são importantíssimas para a organização, já que são eles que buscam e encontram a vantagem competitiva para a organização, conforme proposto por Magalhães e Rocha (2002). No tocante à razão para a família também participar desse procedimento de preparo é fundamentada na experiência de que a família se torna um grande ponto de suporte emocional do expatriado.

“(...) It’s pretty extensive in terms of things that they do provide us prior to going into a country (...)”. (ENTREVISTADO 06)

O entrevistado número 03 menciona que existem políticas específicas para a expatriação no Banco Beta, que elas são globais, e que essas políticas são realizadas por meio de contratos específicos e diferentes dos contratos locais firmados, ou seja, apresentam termos e condições específicas. O entrevistado número 05 também concorda.

“(...) O Banco Beta tem política específica. O contrato é distinto do contrato normal local. Então tem termos e condições diferenciados, ok? Como, por exemplo, cobertura de despesa com casa, transporte, educação. Ok? Allowence [“mesada”] de viagens por ano, plano de saúde de cobertura internacional. Sim, tem uma política específica pra expatriado (...)”. (ENTREVISTADO 03)

“(...) Está tudo muito bem estabelecido e claro no Banco Beta. E é válido no mundo inteiro [a política]. Quer dizer, não é uma coisa que foi construída só para o Brasil.”. (ENTREVISTADO 05)

O entrevistado número 02 explica que existem três tipos de programas de expatriados, com focos diferentes, e que incluem três perfis de profissionais

diferentes. O primeiro é chamado de “International Management”, e é voltado para a formação de líderes com um perfil mais generalista, no sentido de ser focado em algum produto ou área específica. O segundo programa é chamado de “*Secondment*” e é voltado para pessoas que detêm um conhecimento bastante específico e são recrutadas devido à necessidade de alguma localidade ou área com relação aos seus conhecimentos e habilidades. O terceiro programa é chamado de Programa de Mobilidade Global e é voltado para pessoas mais jovens, recém-formadas, onde o banco procura oferecer a experiência de trabalho internacional para ele se beneficiar com a multiculturalidade existente na instituição – este programa também é voltado basicamente para áreas de negócio ou contato indireto com clientes. O que muda de um programa para o outro, além dos diferentes focos, são as suas durações.

O gerente de RH de expatriados, entrevistado número 01, explica que existem diversos benefícios em se optar uma política global, pois isto permite que todos os executivos recebam o mesmo tratamento e possuam os mesmos benefícios e oportunidades que seus colegas.

Além disso, a pesquisa apontou que os diferentes funcionários expatriados entrevistados percebem de diversas formas a importância da política de expatriação ser global. Isto pode ser percebido nos discursos a seguir.

O entrevistado número 04 elucidou a importância da existência de uma política global de RH. Ele participou de um processo de fusão de empresas no exterior, onde o Banco Beta comprou outra instituição que possuía sede em outros seis países.

“(...) Sim. Tem a política, tem tudo. (...). Tinha que existir essa política, porque você tem que trazer um corpo de pessoas de fora que já tenham a cultura da empresa pra disseminar naquela região (...)”. (ENTREVISTADO 04)

O entrevistado número 02 explica que a principal razão para um banco internacional possuir uma política de RH internacional para funcionários expatriados é garantir que existam funcionários capacitados e que conheçam a organização através de diversas experiências em diversas localidades, ou seja, é uma forma de capacitar seu quadro de funcionários e diversificar suas experiências.

“(...) um dos principais motivos pelos quais o banco possui esses diversos programas é pra garantir que, através da nossa cobertura e presença global, que a gente sempre tenha funcionários que tenham um conhecimento amplo e diverso de diversas localidades, e essa interculturalidade e essa TC, de liderança e de expertise, de trabalhos e produtos, de know-how, em geral, ela é um dos principais motivadores. (...) É formação de líderes globais para o futuro da organização”.
(ENTREVISTADO 02)

O entrevistado número 01 corrobora a afirmação do entrevistado número 02 e explica que o Banco Beta, por ser um banco global, lida com a expatriação e que os altos investimentos que o Banco Beta faz na expatriação é justamente para que a cultura do Banco Beta seja transmitida de um país pra outro.

“(...) é o expatriado que faz isso (...) então é essa que a linha de estratégia. E o fato de ter expatriados com este objetivo”. (ENTREVISTADO 01)

Já o entrevistado número 05 entende o programa de expatriação como uma ferramenta global para os gestores da organização buscarem os recursos humanos mais adequados às suas necessidades, independentemente de sua localização.

“É uma coisa que foi estruturada como uma ferramenta para os gestores buscarem algumas pessoas”. (ENTREVISTADO 05)

Assim, pode-se concluir que além de ser um programa bem estruturado e que oferece profissionais dedicados à gestão das expatriações mundo afora, os participantes do programa reconhecem o suporte oferecido e a importância da existência desses programas.

Pergunta 2. Com relação às políticas que se referem a funcionários expatriados, quais as diferenças entre as políticas e práticas de RH? Como estas diferenças se manifestam?

O gerente de RH de expatriados explicou que a política de RH se tornou global para evitar discrepâncias excessivas entre as políticas de expatriação de diferentes países, e explica que a política possibilita a proteção tanto dos interesses dos funcionários quanto da própria instituição. O gerente informa que antes da

implantação da política global havia casos em que profissionais que vinham de diferentes lugares e que ocupavam a mesma posição ou função poderiam ter benefícios diferentes, pois cada contrato era negociado individualmente, e alguns conseguiam negociar melhor sua ida para o exterior, gerando diferenças que poderiam ser traduzidas em problemas.

Conforme elucidado pelo gerente, é importante mencionar que atualmente a política é macro e bem generalista, sendo função de cada país desenvolver normativos locais para fazer o processo funcionar conforme sua realidade locacional.

“Até Novembro de 2009 tinha muita diferença entre as políticas e as aplicações que cada um dos países dava [à política]. Daí que o grupo sentiu essa necessidade de juntar e padronizar processos pra evitar justamente isso e minimizar o máximo [possível as diferenças]”. (ENTREVISTADO 01)

Contudo, o gerente de RH explica que ainda existem diferenças e que elas sempre existirão, já que cada país apresenta suas peculiaridades. As diferenças surgem porque cada país precisa adaptar a política global às possibilidades da realidade local.

“Ainda assim há diferença. Por exemplo, nos EUA e na Inglaterra o suporte que é dado ao expatriado é mínimo porque quem vai pra esses países fala inglês. Lá todo mundo fala e não tem essa dificuldade da língua. Já nos países da América Latina existe a necessidade de um trabalho muito mais personalizado porque aqui ninguém fala inglês fora do banco”. (ENTREVISTADO 01)

O gerente de RH também esclarece que às vezes existe a necessidade para a diferenciação das políticas, e até mesmo algum benefício ou processo que, não existindo na política global, pode vir a existir na política local de expatriação, como é o caso de fornecer serviço de segurança pessoal para o expatriado e suas famílias.

“Então cada país tem as suas peculiaridades. Mesma coisa no mundo asiático e tal. (...) Na política, o macro benefício não existe mas, na hora de implantar, esse benefício existe, com certeza”. (ENTREVISTADO 01)

“Depois, por exemplo, você tem que patrocinar um estudo de línguas. Todo mundo que está aqui tem que aprender português. Esse é um benefício que nos outros países não é dado, porque a pessoa já fala inglês e tal. Então tem certas coisas que você tem que ver como uma questão de segurança, uma questão de sobrevivência, e até por uma questão dele poder fazer o seu trabalho de melhor forma. Ser mais efetivo, e o idioma é fundamental pra isso”. (ENTREVISTADO 01)

O entrevistado número 02 acredita que normalmente não há essa diferença entre políticas e práticas. Assim como este, o entrevistado número 03 verificou em sua experiência que não houve divergências entre o que existia na política e o que ocorreu na prática. Ele também explica que eventualmente ocorrem alterações no processo, mas que isto não é decorrente da política, podendo ser decorrente de uma situação específica.

“Na verdade o que rezava a política se cumpriu na prática. Não posso dizer que houve falha ou descumprimento da política. O que prezava o contrato e o que eu precisei durante a expatriação ocorreu conforme previsto no contrato. Não houve problemas”. (ENTREVISTADO 03)

O entrevistado número 02 ainda expõe que essas divergências de política podem ocorrer, e que caso o expatriado não concorde com a política de determinado local, ele não precisa aceitar. E como tudo ocorre contratualmente, o Banco Beta não tem o poder de forçar o funcionário a fazer o que não concorda.

“Pode ocorrer de uma pessoa não se adaptar e, daí, do ponto de vista da empresa não tem valor nenhum ficar forçando essa pessoa, até porque ela não vai produzir, não vai trazer resultado nenhum”. (ENTREVISTADO 03)

O entrevistado número 05 respondeu que, de forma geral, não existem diferenças entre o que está na política e na prática, e coloca que a área RH-Expatriados funciona como um grande facilitador do processo. Contudo, o entrevistado percebe que nem tudo está claramente explicado na política, e entende que deveria haver um detalhe maior para evitar dúvidas. Segundo ele, a área de RH nem sempre é receptiva às críticas.

“Mas tem coisas que não estão detalhadas, e daí dá margem a interpretações e a entendimentos diferenciados que geram muita [polêmica] (...) existem esses buracos de informação (...) Eu não vejo uma receptividade. Por mais que você preencha questionários com avaliações, pesquisas de satisfação, eu não vejo que há uma abertura muito grande (...) Referente ao meu retorno [repatriação], eu tive alguns [momentos] de stress (...) Eu mandei um email pro RH, pro RH-Expatriados e houve meio que um descaso. Então foi um exemplo”. (ENTREVISTADO 05).

Já o entrevistado 04 entende que existem diferenças entre a política e a prática. Ele explica que há um grande problema de interpretações, que geram divergências.

“Em cada país tem uma forma de interpretação diferente (...) Então existe diferenciação do que está escrito e o que realmente acontece. Está escrito, é lei. Só que a forma de você ser tratado difere. Mas aí eu não diria que é a política, são as pessoas.”. (ENTREVISTADO 04)

O entrevistado número 06 entende que não existem diferenças entre prática e política, mas elucida que o nuance em questão é “que serviços adicionais cada país oferece?”.

“It’s the additional things that that individual [country] gives you [that] may be a little different”. (ENTREVISTADO 06)

Pode-se concluir que apesar do Banco Beta adotar uma política global para gerir os programas de expatriados, existem diferenças entre as políticas de diferentes países – e essas diferenças sempre existirão.

Apesar de eventuais desentendimentos, é possível verificar que a política global é seguida à risca. Alguns problemas ocorrem durante a operacionalização da política global em nível local, mas isto poderia ser sanado com maior detalhamento dos normativos locais.

Pergunta 3. Os processos de expatriação estão ligados com a estratégia da organização? Como e qual seu objetivo estratégico?

Todos os participantes concordam que os programas de expatriação estão diretamente relacionados com a estratégia da organização.

O entrevistado número 06 confirma que, antes de um funcionário ser expatriado, os executivos da alta direção do país que o receberá ficam responsáveis em verificar primeiro se o trabalho que deverá ser desenvolvido pelo expatriado está de acordo com a estratégia da organização, em nível local, regional e global. Somente depois de um rigoroso processo de avaliação é que poderá haver aprovação para a expatriação acontecer.

“(...) The expat program is aligned with strategic initiatives. Really, the mission for expats is really to assist the country and also to transfer knowledge from one home base to another receiving country. Its alignment is prior to go to any type of secondment and needs to primarily be approved at the highest levels within that country. (...) In order to approve a secondment coming in, it has to go to a rigorous process to make sure that the purpose is clearly defined, the objectives are clearly defined and that the results are achieved for the business”. (ENTREVISTADO 06)

O entrevistado número 04 explica que sua principal atividade no exterior foi a disseminação de seus conhecimentos sobre a cultura organizacional da empresa, pois seu trabalho principal foi treinar os funcionários das empresas que foram compradas.

“(...) a estratégia do banco no momento que eu fui [para o exterior] era fazer fusão, disseminação de cultura. Eram [representavam] controles, era uma estratégia muito grande pro banco, que ele tinha e foi cumprido”. (ENTREVISTADO 04)

Para o entrevistado número 02, os objetivos principais da expatriação estão inteira e absolutamente ligados com a estratégia da organização, no sentido de haver um agente responsável em transferir visão, valores, conhecimentos, *know-how*, cultura e diversidade com a finalidade de promover um alinhamento global entre todos os funcionários. Além disso, ele salienta outro ponto importante com relação a ser reconhecido mundialmente como um banco global – o fato de buscarem construir processos que sejam adotados internacionalmente, estabelecendo um padrão mundial de fornecimento de serviços e atendimento. Outro ponto tocado por ele é o de construir uma equipe de executivos multicultural para procurar garantir melhores resultados para a instituição.

“Eu acho que os objetivos (...) são TC, know-how (...) visão e os valores da organização (...) uma das opções estratégicas é garantir que nós tenhamos processos que nos reconheçam como um banco global, não apenas local. Então, a política de expatriado visa à criação de mecanismos para que garantir que a gente esteja cada vez mais alinhados globalmente. Transferência de cultura e diversidade – este é um dos pilares da instituição, atualmente. (...) E, também, eu acho que ligado à questão da diversidade, garantir que dentro da organização e dentro dos diversos níveis – principalmente nos níveis [hierárquicos] mais altos – a gente tenha uma equipe cada vez mais multicultural e diversa, pra garantir que o banco sempre busque inovação e outras oportunidades de melhoria, que sejam disponíveis e aplicáveis em todos os lugares do mundo. Então, eu vejo esses como os principais valores”. (ENTREVISTADO 02)

O entrevistado número 03 também concorda que o programa de expatriação está ligado com a estratégia do banco. Ele entende que expatriar funcionários mais experientes, pessoas com conhecimentos mais apurados em determinadas áreas podem trazer benefícios à organização, economizando tempo no desenvolvimento de atividades além de facilitar a difusão da cultura organizacional da empresa.

“Sem dúvida. O Banco Beta está em mais de 80 países e é um banco internacional. Ele é muito estreito em termos de regras de *compliance* ou seguir os requerimentos locais. Por consequência o grupo tem regras bastante bem definidas em termos de políticas, de execução e o uso de pessoas experientes que transitam entre os países facilitam muito ao banco, garantindo consistência dessas políticas e aplicação dessas normas. Então é como se fosse garantir que a cultura da organização está sendo ensinada ou compartilhada com os países, com todos os países do grupo”. (ENTREVISTADO 03).

O entrevistado número 05 acredita que o programa de expatriação está ligado com a estratégia do banco, já que ela promove a TC de um local para outro, afirmando que um profissional pode atuar como agente facilitador de TC. Segundo ele, o profissional com maior capacitação pode transferir estes conhecimentos para outros funcionários, beneficiando a empresa e trazendo ganhos de produtividade. O entrevistado esclarece que, muitas vezes, os ganhos não são facilmente

mensuráveis, mas oferecem benefícios positivos como a melhoria de relacionamento e, em especial, melhoria de comunicação entre as partes.

“(...) Tem um projeto em que estou [trabalhando] agora, a situação é que nós trabalhamos com um pessoal que possui o conhecimento, na Índia. A gente, primeiro com a diferença cultural bastante grande, por ser um outro país. Então a gente falou ‘olha, pra ter um ganho, então como resultado final do projeto, a gente trazendo alguém pra cá, a prática mostra que a gente tem ganho de qualidade e produtividade.’ A gente trouxe uma pessoa que ficou conosco, trabalhando no mesmo fuso-horário, pois essa pessoa estava aqui [Brasil] (...). E essa pessoa veio e sem dúvida alguma foi uma das decisões mais acertadas. Tenho certeza que a gente não teria tido os mesmo ganhos, o mesmo resultado ou ganho, se essa pessoa não tivesse vindo. De forma que, depois disso, mesmo com a diferença [de fuso-horário] – a gente já se conhece, a diferença de tempo [fuso-horário], pois ele [funcionário indiano em questão] já está de volta lá [Índia], e a gente já consegue trabalhar remotamente diferente, até porque já tem uma maneira diferente [situação positiva diferente]. Então os ganhos muitas vezes não são muito mensuráveis, mas eu acho que é meio que um senso comum, sabe? Todo mundo concorda que isso traz algum [ganho, benefício]... especialmente no aspecto comunicação”. (ENTREVISTADO 05)

Para o gerente de RH do Banco Beta, o entrevistado número 01, os processos de expatriação também estão diretamente ligados com a estratégia da organização, e informa que existem dois objetivos principais – oportunidade de desenvolvimento do executivo em termos de experiências e TC e cultura. Com relação aos objetivos da estratégia de utilização de expatriados, ele coloca:

“Há dois objetivos. O maior é a disseminação da cultura e dos conhecimentos. E o segundo, também é o desenvolvimento desses executivos que acabam tendo posições muito altas na organização e por isso é fundamental que eles tenham essa experiência na sua própria carreira”. (ENTREVISTADO 01).

Com relação a proporcionar experiências internacionais aos seus executivos, o gerente de RH explica que a expatriação é uma estratégia para formar profissionais que possam ser aproveitados no futuro ocupando cargos na alta

hierarquia mundial da organização, que indubitavelmente exigem maiores responsabilidades, mais experiências e preparo diversificado. Por esta razão o programa de expatriação está diretamente ligado à estratégia da organização. Devido ao fato das direções administrativas mundiais do banco trabalharem como um uníssono, existem equipes de recursos humanos dedicadas exclusivamente a projetar e planejar o desenvolvimento dos funcionários expatriados.

“(...) Então tem duas equipes trabalhando nisso. Uma equipe forte de *resourcing* na Inglaterra que faz toda uma programação de carreira daquela tropa de elite, daquela equipe que é formada de altos executivos. (...) Então funciona assim: Um novo executivo entra no programa e durante quatro períodos de um ano e meio ele tem toda a carreira dele monitorada. Então tem uma equipe que vai determinar pra que país essa pessoa vai. Terminou esse primeiro período de um ano e meio, ele tem que ir pra um outro país que não seja no mesmo continente nem na mesma função. Então se espera que durante estes quatro períodos, que daria seis anos, ele já percorreu quatro continentes e quatro funções diferentes. Dai continua a carreira dele. Mas há toda essa preparação. Tem todo um planejamento”.
(ENTREVISTADO 01)

Foi percebido que os programas de expatriação estão diretamente ligados à estratégia da organização. A expatriação auxilia a organização em vários aspectos, como disseminação da cultura organizacional, desenvolvimento de melhores profissionais através de treinamentos, TC, de visão, de valores, de *know-how*, de cultura, de diversidade, de multiculturalidade, além de promover alinhamento global entre as diversas sedes da organização, por meio de construir processos que sejam adotados internacionalmente, construir um padrão mundial de fornecimento de serviços bancários e atendimento a clientes, o que acaba também por fortalecer a imagem da organização.

É importante também lembrar que o banco em questão têm uma atuação internacional em mais de cem países, ou seja, é muito grande e diverso, onde cada área, cada setor, cada facção pode possuir estratégias diferentes e divergentes entre si. Contudo, todas devem estar alinhadas com a estratégia global definida pela matriz, conforme discurso dos entrevistados números 01, 02 e 03:

“(...) não que existe uma aprovação formal da equipe global, mas é esperado que seja alinhado com a estratégia, então existe uma transferência. E cada vez maior, disso”. (ENTREVISTADO 02)

“(...) Então, a política de expatriado visa a criação de mecanismos para que garantir que a gente esteja cada vez mais alinhados globalmente”. (ENTREVISTADO 02)

“Na empresa multinacional há a matriz e as subsidiárias, mas quem é o *core*, quem define estratégia mesmo é sempre a matriz”. (ENTREVISTADO 01)

“(...) A decisão é tomada de acordo com os interesses do grupo, com a estratégia do grupo”. (ENTREVISTADO 03)

E, em meio a tudo isto, é possível perceber que todos os processos de expatriação estão fundamentados e justificados no conhecimento do funcionário e em seu desenvolvimento.

Também foi percebido que o expatriado pode atuar como um agente facilitador da TC, e que a utilização de pessoas especializadas e mais experientes pode trazer benefícios múltiplos, como menor tempo para desenvolver uma atividade, além de difundir a cultura da organização. Apesar de ser difícil mensurar tais benefícios, entende-se que existem ganhos, entre eles, a melhora de relacionamentos e comunicação dentro do grupo.

Do ponto de vista da área de RH, entende-se que também há a preocupação do banco em oferecer oportunidades para que seus funcionários – especialmente os do alto escalão – continuem a desenvolver suas experiências. Isto pode ser compreendido como uma forma do Banco Beta garantir que terá funcionários preparados e capacitados para assumir cargos na alta hierarquia da organização. Isto é tão importante que a organização mantém duas equipes dedicadas exclusivamente aos funcionários expatriados com a finalidade de planejar seus futuros desafios, além de acompanhar seu desenvolvimento de carreiras.

4.2.1.2 Tomadas de Decisão

A intenção de abordar este tema é verificar e entender como funcionam as tomadas de decisão envolvendo funcionários expatriados, por meio de comparações

dos dados levantados. Assim, busca-se verificar até que ponto os funcionários expatriados podem influenciar a tomada de decisões nos negócios locais e, também, a influência que exercem sobre os funcionários locais. Isto pode significar que o expatriado é a pessoa que acaba por decidir ou influenciar na decisão de que conhecimento deve ser transferido para determinada localidade.

Pergunta 4. Em que situações os expatriados são responsáveis por tomar decisões no contexto local, de forma a conduzir os negócios da organização e evitar riscos?

Todos os entrevistados concordam que os expatriados são responsáveis por tomar decisões dentro da organização em estudo e com isto ajudam a conduzir os negócios da organização.

O entrevistado número 06 explica que os expatriados tomam decisões e estas decisões afetam a organização. Embora o entrevistado número 06 tenha sido claro que os expatriados tomam decisões, ele enfatiza que decisões são tipicamente tomadas em conjunto, e precisam passar por aprovações na hierarquia – provavelmente uma forma de se diminuir riscos ou chances de tomar uma decisão incorreta. Contudo, percebe-se que o expatriado é um agente influenciador nas tomadas de decisão, conforme discurso a seguir:

“I will tell you as an expat in Brazil as well as in Mexico that I do make decisions. And those decisions are decisions that can ultimately cost the bank money if the decisions are made incorrectly. And I will tell you that in terms of those decisions that the organization as with any director or manager needs to understand what’s the criticality and what needs to be changed. And once this is understood then the proposal is put forward and, of course, then you need to sell the idea”. (ENTREVISTADO 06)

Mesmo o expatriado sendo um agente influenciador, o entrevistado número 06 elucida que não é porque o funcionário é expatriado é que suas decisões serão acatadas ou colocadas em prática. No caso particular do entrevistado número 06, ele utiliza um processo de análise da melhor solução para um determinado problema ou situação, onde são avaliados os prós e contras de sua realização e onde ele busca envolver seus funcionários como forma de criar um ambiente participativo e de aprendizado, moldando a proposta inicial em uma decisão baseada no conhecimento do grupo, além de formar um grupo mais preparado tecnicamente.

“(...) I don’t wake up one day and say ‘I wanna paint the room blue’ and because I am an expat people are gonna paint the room blue. What normally happens is [that] I will see something, make an observation, point out the benefits and also the cons of a proposal and work through a process of participating process in order to make decisions, so that the decision becomes not just mine but also becomes that of the group. (...) I also try to include people in that decision so that it’s not a unilateral decision and also do that decision becomes kind of a learning process for those individuals that are part of the process. Because when I step away I want them to be able to make decisions based on their knowledge and their knowledge needs to be broadened and that’s why I typically go to a country – to help through this education process”. (ENTREVISTADO 06)

Na experiência do entrevistado número 04, sua opinião é que nem todo expatriado tem esse poder de tomada de decisão, e ele explica que isso dependerá da área em que ele esteja trabalhando. Porém ele explica que, enquanto expatriado, ele era a pessoa responsável pelas tomadas de decisão.

“(...) Eu acredito que depende da área que o expatriado está trabalhando. Porque eu digo isso? Por exemplo, na área em que eu trabalhava eu era o responsável pelas tomadas de decisões. Eu era responsável por uma equipe, por desenvolver tudo aqui e eu era cobrado por todas aquelas decisões. (...) eu era responsável pelos destinos do meu trabalho”. (ENTREVISTADO 04)

O entendimento do entrevistado número 02 é que a atual dinâmica de tomada de decisões dentro do Banco Beta está bastante mudada. Em sua entrevista, ele mencionou que hoje as decisões dificilmente são tomadas isoladamente, mas salientou que, apesar de não tomar decisões sozinho, participa deste processo.

“(...) A tomada de decisão dentro do banco, hoje, ela é muito mais conjunta ao invés de ser uma decisão isolada. O que eu poderia dizer, o que eu acho que seria o mais correto é, como expatriado, e pelo cargo que hoje eu tenho dentro da equipe, eu participo diretamente da tomada de decisões (...) Mas, como expatriado, eu vejo, não no meu caso, mas na maioria de vários casos, pelo fato, e pelo cargo que a gente ocupa, que a gente influencia

diretamente na tomada de decisão dentro da empresa”. (ENTREVISTADO 02)

O gerente de RH explica que há necessidade de existirem funcionários expatriados, pois além da expatriação promover uma ótima oportunidade para o auto-desenvolvimento do expatriado, dentro do banco existe a necessidade de algum conhecimento bastante específico que seja dominado pelo expatriado.

“(...) Porque há necessidade de ter expatriados pra ter este auto-desenvolvimento e também há a necessidade de haver um expatriado porque ele é expert naquela situação que pra mim – banco – está sendo um problema. Então ele realmente vem aqui focando naquilo lá pra resolver este problema. Ou não é um problema, mas ele vem pra desenvolver uma área, alguma necessidade do país – da empresa local”. (ENTREVISTADO 01)

De acordo com o entrevistado número 03, a tomada de decisão dentro do Banco Beta ocorre de forma profissional, o que quer dizer que não importa se a pessoa é um funcionário local ou funcionário expatriado. O entrevistado também considera que, por ser um banco internacional que em muitos casos está subordinado à matriz, frequentemente existe uma duplicidade de visões – a local e a externa e explica que, mesmo com essa polaridade, as decisões são tomadas de maneira técnica. Ele também explica que, amiúde, a decisão do grupo prevalece, pois a estratégia local deve estar alinhada com a do grupo.

“(...) Agora, em termos de tomada de decisão, minha experiência no Banco Beta, é que ela é tomada de maneira profissional e independente de se o cara [funcionário] é local ou expatriado, ok? (...) Agora, em termos de tomada de decisão, essa duplicidade de visões – uma local e outra do grupo – eu diria que ela é bem utilizada e as decisões são tomadas de maneira profissional, [isso] quer dizer decisão técnica. (...) A decisão é tomada de acordo com os interesses do grupo, com a estratégia do grupo”. (ENTREVISTADO 03)

“Raramente, em raras ocasiões, as coisas são decididas assim ‘*top-down*’ [de cima para baixo, conforme hierarquia]”, diz o entrevistado número 03. As decisões

tendem a ocorrer de uma forma mais equilibrada, onde todos os *stakeholders* participam da decisão.

Na visão do entrevistado número 05, do expatriado sempre é esperado algo mas, ainda assim, poderá ser algo que não seja a responsabilidade pela tomada de decisão.

“(...) Quando ele vai pra lá [exterior], ele tem incluído nessa mexida, nessa movimentação, uma responsabilidade de levar alguma coisa. Só que o que se espera dele lá pode não ser a tomada de decisão. Pode ser somente influenciar uma solução, uma forma de pensar ou levar um pouco da cultura (...)”. (ENTREVISTADO 05)

Perfaz-se que a dinâmica de tomada de decisões dentro do Banco Beta é bastante diferente e interessante, onde percebe-se forte emprego de fóruns e comitês, além de um forte poder de influência exercido pelos funcionários expatriados. Decisões não são tipicamente impostas pela alta direção, além de haver um ambiente de trabalho bastante inclusivo, onde decisões realmente são tomadas de maneira a sempre favorecer o seu negócio e não aos interesses de pessoas específicas. Pode-se ressaltar que esta característica de inclusão já faz parte da cultura do Banco Beta.

A tomada de decisão conjunta traz alguns benefícios interessantes, como ambientes mais participativos que geram e promovem o aprendizado para o grupo envolvido, valorizam o conhecimento e a experiência do profissional local, alinhamento entre áreas afins em torno do globo, criação de processos administrativos mais seguros, além da diminuição do risco de tomar uma decisão errada.

Pergunta 5. Essas tomadas de decisão são baseadas apenas na experiência dos expatriados ou eles são obrigados a consultar outros profissionais locais? Como isso ocorre?

Para o entrevistado número 06 esta resposta é circunstancial, isso porque tudo depende do tipo de missão na qual o expatriado está participando. O entrevistado menciona que em suas missões foi necessário buscar opiniões e ajuda de pessoas em outros países e regiões, pois tinha a obrigação de alavancar todas

as possíveis soluções existentes dentro da organização – entretanto afirma que não há um processo padrão para buscar este auxílio.

“(...) Yes, it would. It would depend on your assignment, yes. (...) The obligation is (...) to make sure that you leverage every and all resources that you have available that comes from outside that country in order to build that field of capabilities”. (ENTREVISTADO 06)

O entrevistado número 04 entende que não se trata de uma obrigação de consultar outros profissionais, mas se trata de senso comum, que traz resultados válidos. Além deste fato, ele explica que para decisões importantes é procedimento padrão consultar um comitê de pessoas para avaliar a decisão em questão.

“(...) Você tem que ter um colegiado pra decidir assuntos mais importantes, inclusive (...)”. (ENTREVISTADO 04)

Não existe um processo padrão para se buscar informações dentro da empresa, mas por se tratar de uma organização regulada por diversos órgãos, ela precisa operar dentro de um padrão de normas rígido – diz o entrevistado 04.

O entrevistado número 02 observa a própria expectativa e ansiedade do expatriado para contribuir para a equipe local – e para tal, ele deve interagir com esta equipe. Ele esclarece que além de sua expectativa existe a expectativa que outros depositam nele – por conta de seus conhecimentos que foram adquiridos através de outras missões internacionais. Ele menciona que as pessoas já esperam que ele consulte em outras localidades do mundo como é que pessoas resolveram ou enfrentaram problemas similares. Portanto, ele conclui que consultar outros profissionais entra na categoria do que é esperado do expatriado.

“(...) Então eu acho que o processo de consulta, tanto local quanto com o país de origem, ou com outros países com os quais você já teve experiência, faz parte não somente do processo, mas também da expectativa de qualquer funcionário que seja expatriado dentro da organização. (...) A partir do momento em que você está lá, acho que é esperado e entendido que você vá fazer essa consulta local, e com seus colegas no exterior, [como] parte de sua rotina”. (ENTREVISTADO 02)

O gerente de RH explica que para funcionários expatriados em nível de carreira mais alto, os processos estão desenhados de forma que ele precise consultar um conselho executivo – o que eles chamam de *board*.

“(...) Existe o *board*. O *board* é formado pelo CEO e pelos diretores executivos. Então, de cada área de negócios há um diretor. [No Brasil] Talvez haja uns dois, três expatriados e uns oito brasileiros. E esse *board* que toma as decisões em conjunto. Então a voz dos diretores locais é extremamente ouvida. (...) Então, sem dúvida, todas essas decisões são tomadas no *board*. (ENTREVISTADO 01)

Pode-se entender que dentro do banco os expatriados estão todos sujeitos à diferentes situações, o que significa dizer que de cada um deles são exigidas diferentes responsabilidades. Para se entender melhor estas situações, é preciso verificar qual é a missão de cada indivíduo, e o que se pôde verificar é:

- Não existe a obrigação do expatriado consultar outros funcionários – contudo, isto é algo esperado; ou seja, é preciso combinar a experiência dos funcionários expatriados com a dos funcionários locais, transferindo conhecimentos do funcionários expatriado para o funcionário local e do funcionário local para o funcionários expatriado afim de se construir um novo conhecimento que seja útil, adequado e aplicável na realidade local para a qual ele foi desenvolvido.
- Nesse sentido, a experiência do estudo de caso proposto mostra que o modelo teórico proposto na Figura 06, que foi baseado nos estudos de Saad (2003), Kremic (2000), Bessant e Rush (1973), realmente ocorre na prática do Banco Beta. Ou seja, a TC que ocorre entre o transmissor e o receptor dos conhecimentos ocorre em ambos os sentidos.
- As expectativas com relação às consultas que um expatriado pode fazer são relacionadas a:
 - a) Prévias experiências do expatriado. Em outras palavras, seu conhecimento advindo de experiências anteriores.
 - b) Funcionários locais – que são quem conhece o negócio e suas particularidades localmente;

- c) Funcionários situados em outras localidades – que são parte de sua rede de contatos ou *network* do expatriado, onde ele pode acessar outras experiências e conhecimentos que possam vir a lhe servir na missão atual;
- Como dentro do Banco Beta não existe processo padrão para consultar outras fontes de conhecimento, em situações mais críticas ou projetos mais importantes, as decisões são levadas para aprovações em reuniões, onde podem participar tanto os superiores hierárquicos dos expatriados, quanto sua própria equipe de subordinados e outros colegas;
- Foi possível perceber que o nível de carreira do expatriado influencia o processo de tomada de decisão, e separa os expatriados em dois grupos. O primeiro grupo seriam os expatriados de “alto escalão”, que ocupam cargos mais altos na hierarquia – estes estão sempre submetidos a um conselho executivo; e, o segundo grupo que abrange todos os outros expatriados, que atuam mais em meio a suas equipes;

4.2.1.3 Reporte Internacional

Ao abordar este tema, objetivou-se identificar se há algum tipo de controle exercido pela matriz sobre negócios locais. Também buscou-se identificar se os funcionários expatriados poderiam ser parte deste controle.

Pergunta 6. Quais as responsabilidades dos expatriados em relação a entender o contexto local e reportar à matriz sobre esse contexto?

Na experiência do entrevistado número 06, a área em que trabalha está submetida a uma área de controle global, e atualmente o banco está em processo de padronizar uma série de métricas para que as pessoas do mundo inteiro envolvidas nesse processo possam reportar um mesmo tipo de informação. A intenção de padronizar estes indicadores é entender o que acontece ao redor do mundo, e que a partir desse entendimento se descubram capacidades, oportunidades e se entendam pontos críticos e que necessitem de atenção.

“(...) But we are in a process of making it so that every country and every region reports a certain sets of metrics so that we understand capabilities,

we understand issues and concerns, we understand opportunities. From a business perspective we're moving in that direction". (ENTREVISTADO 06)

Não obstante, o entrevistado número 06 explicou que não existe obrigatoriedade nenhuma de se fazer um reporte para a matriz.

"(...) From a personal perspective, if you're asking: "Do I report it to somebody who has some standard type of reporting?" that says: "This is what I've done and this is what needs to happen" and that report goes to a higher level than the host country, my answer is that that doesn't exist". (ENTREVISTADO 06)

Num primeiro momento, o entrevistado número 03 compartilha da opinião do entrevistado número 04, pois verificou em sua experiência que não existiu obrigatoriedade alguma de reporte. Porém, hoje, não estando mais expatriado, ele ocupa um cargo gerencial em que é responsável por um fórum que ocorre mensalmente entre 12 países. O fórum abriga discussões da mesma área e função ocupada pelo entrevistado e seus respectivos correspondentes nos 12 países, onde são divididas informações sobre melhores práticas e dificuldades presentes. Além disso, o fórum funciona como um grupo de suporte para os países que trazem assuntos para a discussão.

" (...) Existe [reporte]. Ele varia de área pra área, de função pra função, mas de maneira geral sim, existe. Na minha área, por exemplo, existe um fórum mensal com vários países do grupo, independente de região. E regionalmente eu também sou responsável por um fórum mensal com 12 países da América Latina, onde a gente trata de uma agenda já pré-definida, onde se disseminam boas práticas. A gente vive problemas de cada país e trata de ajuda-los". (...) E há, sim, um segmento inclusive com normas pré-definidas do grupo que todos países devem seguir. Existe, sim, um contato do grupo frequente e permanente. E o resultado é muito bom. Todos sempre aportam muito e dessa maneira se garante que todos trabalhem dentro do mesmo padrão, do mesmo standard". (ENTREVISTADO 03)

Portanto, pode-se concluir que o reporte internacional ocorre dentro do banco, em diversas formas e níveis hierárquicos, independentemente se o funcionário é

local ou se encontra expatriado. Também pode ser percebida uma forte tendência a padronização de processos, além do compartilhamento ou TC e valiosas informações, aproveitando o conhecimento que já foi desenvolvido alhures.

Já segundo a opinião do entrevistado número 04, existe total obrigatoriedade do expatriado reportar para a matriz. Contudo, vale ressaltar que este indivíduo trabalha para uma área de extremos e extensivos controles – a auditoria.

“100% a responsabilidade do expatriado. Ele tem que estar dentro de um contexto e estar plugado no que está acontecendo localmente, pra reportar pras matrizes, pra diretoria local, presidente local e assim por diante. Ele tem que estar sempre... é dele a responsabilidade”. (ENTREVISTADO 04)

A opinião do entrevistado número 02 já converge para o mesmo lado que a opinião do entrevistado 04. Segundo ele, existem duas instâncias de tomada de decisão – a local e a global.

“(...) Onde eu trabalho, nós temos o que a gente chama de chefia local, onde todas as decisões pertinentes a nossa região (...) muitas das decisões são tomadas locais [localmente]. (...) nossa região, nossa equipe aqui, também possui um *link* direto com uma outra equipe que, eu não diria matriz, mas que eu diria o ‘*core team*’, o time central, que é a equipe ultimamente responsável por garantir que a gente está indo na estratégia, na direção certa. Então uma das etapas do processo de TC e de tomada de decisão, de estratégia dentro da empresa é feita diretamente através do *business* [*core team*], da função que você... da área com quem você trabalha. Então, no meu caso, tudo que a gente faz aqui (...), a gente revisa com o time central, que está localizado em Londres, porque lá que fica essa equipe hoje (...)”. (ENTREVISTADO 02)

Ele ainda infere que a razão para haver a responsabilidade de reporte para a matriz, ou “*core team*”, é baseada na justificativa de que essa centralização ocorre para garantir que as determinadas localidades estejam todas caminhando para o mesmo lado, segundo a estratégia definida pela matriz – em resumo, conclui que existe tanto reporte local quanto internacional. Segundo ele, o próprio RH-Expatriados tem mecanismos parecidos, onde pede que os expatriados reportem

informações periodicamente a fim de garantir que o expatriado não esteja só contribuindo para o negócio, mas também para o seu próprio desenvolvimento.

“(...) a gente quer garantir que o nosso *business* esteja indo na direção certa. Ao mesmo tempo existe o que a gente chama, não TC, mas garantir que o programa está indo na direção certa – que o programa de expatriados está indo na direção certa – o RH também exerce uma certa influência sobre os expatriados, porque eles querem garantir que você, através da sua experiência local, você não está somente contribuindo para o *business*, mas pra você mesmo. Então o RH também participa diretamente, mas mais do desenvolvimento do expatriado – principalmente pensando em outras oportunidades futuras, nesse sentido. Mas o que eu digo, que se existe essa transferência, estratégia, aprovação, qualquer que seja, é tanto local quanto global. Mas porque o nosso *business* está organizado dessa maneira”. (ENTREVISTADO 02)

O entrevistado número 01, gerente de RH-Expatriados, explica que, por se tratar de uma empresa multinacional, sempre haverá o reporte internacional dos expatriados, afinal, é a matriz que define a direção a ser seguida pelas subsidiárias.

“(...) Bom, tudo que é expatriado também tem um chefe. Então tem o chefe dele, e quanto mais alto o cargo, menos número de chefes, mas tudo volta na matriz. Então, com certeza, a obrigação dele é reportar pra matriz tudo que acontece aqui. Na empresa multinacional há a matriz e as subsidiárias, mas quem é o *core*, quem define estratégia mesmo é sempre a matriz”. (ENTREVISTADO 01)

Novamente, é factível que há diferentes circunstâncias dentro do Banco Beta. O entrevistado número 05 esclarece que cada situação será um reflexo do acordo realizado entre o Banco Beta e o expatriado, podendo haver a responsabilidade de reporte internacional ou não. Isso nos leva a entender que o reporte é solicitado pelo seu chefe direto, que pode estar localizado em outro país, ou pode ser uma exigência da área em que ele está alocado e esta área esteja diretamente subordinada à uma outra área correlata da matriz.

“Depende da posição em que você está. Novamente, se você é enviado – meu entendimento – se você é enviado pelo teu país de origem, no acordo

que foi feito com você pra você ir pra lá, no acordo que foi estabelecido (...). (ENTREVISTADO 05)

Pergunta 7. É um processo formal? Como isso ocorre?

Sob uma perspectiva de negócios, o entrevistado número 06 explica que existe um processo formal de reporte internacional, e que esses reportes ocorrem em níveis regionais, globais e entre-negócios. Esta visão é de que em alguns casos particulares, é preciso haver reporte entre áreas que dependem entre si, como seria o caso da área de cobrança e finanças, por exemplo. O entrevistado também esclarece que não existe necessidade do expatriado reportar informações para seu país natal, já que no contexto organizacional do seu atual país hospedeiro o país natal tipicamente não tem importância.

“So, yes, we have very standardized methodology at this point in terms of reporting inside the organization. What we don’t have is for the expat individually a process that reports back to wherever is their home country. That’s something that doesn’t exist because the home country is out of the picture in terms of the needs of the host country”. (ENTREVISTADO 06)

No entendimento do entrevistado número 04, o Banco Beta segue um processo bastante formal de reporte internacional – especialmente na área de auditoria, que é sujeita a inúmeras regras e controles que são bastante rígidos, deixando o próprio processo um tanto quanto inflexível. Ao responder a pergunta, sua resposta é:

“Sim, (...) você pegou um caso bem específico, que é a auditoria. (...) ela é direcionada, reportada, você tem que estar registrado... e tem que fundamentar. (...) o banco, ele é bem engessado no sentido de controles”.

Os entrevistados números 01 e 02 também afirmam que o processo de reporte internacional ocorre de modo formal.

“Bastante formal, hoje em dia, sim”. (ENTREVISTADO 02)

“Formal também, é claro. Ele [expatriado] tem, não sei se através de reporte, nem quantos, mas ele tem um chefe pro qual ele tem que prestar contas”. (ENTREVISTADO 01)

Para o entrevistado número 05, o processo de reporte formal pode não ser um acordo formal, mas pode ser algo que se assume depois de já estar expatriado, como uma exigência do cargo ou função ocupado pelo expatriado.

“(...) Mas não porque eu era expatriada, porque as pessoas que não eram expatriadas que trabalhavam na mesma posição também tinham a mesma obrigação”. (ENTREVISTADO 01)

É interessante perceber que o processo de reporte é bastante formal, mas é preciso entender que nem todo funcionário expatriado possui a responsabilidade de reportar para a matriz. De fato, reportes internacionais ocorrem, mas são todos em relação a pontos específicos do negócio, pois muitas áreas estão interligadas estruturalmente em níveis globais, regionais e/ou locais – o que acaba por formar e impor uma estrutura de reporte formal. Ou seja, as relações de reporte ocorrem entre área controlada e área controladora, e não são necessariamente realizadas por funcionários expatriados.

Outro ponto que se evidenciou é que muitas áreas dentro do banco possuem perfis diferentes. Existem áreas com menor nível de controle, e áreas com maior nível de controle, como é o caso da auditoria. Essa característica também define o nível de formalidade de reportes que ocorrem dentro das determinadas áreas.

Pergunta 8. Quais informações são reportadas (estratégicas, táticas, operacionais, sobre mercado, produto, concorrência)?

Novamente, percebe-se que as respostas aqui são circunstanciais. Para o entrevistado número 06, são reportados todos os tipos de informações que afetem aquela determinada área. Essas informações reportadas são utilizadas tecnicamente, e acabam por definir métricas, índices de indicadores de *performance*, entre outras. O que não é reportado são informações relacionadas a regras do RH pois, segundo o entrevistado, essas decisões são impostas na equipe pelos superiores hierárquicos e há pouco que possa ser feito para contornar tal situação.

“So the things that get reported would be results, cost related issues, funding type of issues. Another thing to get reported would be initiative, strategic initiative within the organization meaning at the local level. Local meaning Mexico. And then at a regional level, and that information goes for key metrics, key KPIs (key performance indicator) for collection department and KPIs that are generated for the risk department”. (ENTREVISTADO 06)

Para o entrevistado número 04, que trabalha na auditoria, todos os tipos de informação são reportados, e não há como não reportá-los, já que as regras de auditoria são bastante rígidas – o auditor é obrigado a seguir o processo padrão.

“(...) Então é por isso que eu falei que fica engessado, porque você não vai criar, não vai inventar. Olhei pra cara do Cley e vou fazer a auditoria na área dele porque não gostei dele? Não! Você tem que ser profissional e ter registrado, isso está tudo dentro do sistema do banco”. (ENTREVISTADO 04)

Na área em que trabalha o entrevistado número 02, sua atual função é gerenciar projetos da área de cobrança, pagamentos e fluxo de caixa. Por este motivo seu escopo de reporte é mais abrangente.

*“Tudo isso [estratégicos, táticos, operacionais, sobre mercado, produto, concorrência]. Várias coisas são reportadas. Informações sobre clientes, maneira com que a gente gerencia nossos clientes, principalmente. Eu faço parte de uma equipe que cuida de clientes globais – sejam eles instituições financeiras ou grandes corporações, e esses clientes possuem contas em diversas localidades, então transferência de *know-how* de gerenciamento de cliente, é divulgado entre o grupo todos os dias. (...) Faço parte de uma equipe hoje que, mensalmente, avalia todos os nossos sistemas, sejam eles locais e globais. Nós fazemos avaliação de *performance* – se a gente está globalmente alinhado com o que é o mínimo esperado da qualidade de serviços. Faço parte de uma equipe que faz avaliação com cliente, todas as pesquisas com clientes nos EUA ou com outras localidades – tudo isso é transferido entre as equipes globais. Concorrência, muito! O banco hoje possui diversas entidades que fazem pesquisas para nós, não só local ou global. O caso mais recente é o de uma empresa que se chama File Matrix que acabou de fazer uma pesquisa super detalhada no oriente médio, a pedido da nossa equipe central de Londres, que cobre tudo. Todos os concorrentes, avaliação interna do banco, fez uma pesquisa com,*

praticamente, pelo menos 50% de todos os clientes globais. E todos os resultados dessas pesquisas não são divulgadas a pedido da equipe do oriente médio, mas [foi dividida] com todos os gerentes sêniores do mundo inteiro, discutindo o que foi bem, o que não está saindo bem, e definindo claramente o que precisa ser feito. E [em] qualquer alteração local é esperado... não que existe uma aprovação formal da equipe global, mas é esperado que seja alinhado com a estratégia, então existe uma transferência. E cada vez maior, disso”. (ENTREVISTADO 02)

Sobre o reporte internacional das equipes do entrevistado número 03, ele informa que os tipos de informação variam – nem tudo é reportado. Apenas é reportado o que é de interesse e pode realmente contribuir para o grupo. Outras informações não são reportadas.

Novamente, é fácil perceber que a resposta não é única e depende da circunstância. O entrevistado número 05 deixa isto bem claro em sua resposta:

“Normalmente depende. Depende do que você está fazendo, da função que você faz. Do que te solicitam, também. (...)”. (ENTREVISTADO 05)

A área de gerenciamento de projetos que foi mencionada por um dos entrevistados trabalha de uma maneira interessante, pois consegue aproveitar o benefício gerado pela TC de gerenciamento de clientes globais entre as diversas equipes pelo mundo. Isso é tão importante que as reuniões sobre este tema ocorrem diariamente. O grande benefício de estar em uma empresa multinacional é aproveitar o conhecimento já existente dentro dela, e esta é uma forma eficiente de se trabalhar e aprender com os passos alheios. A equipe global que faz o papel de unir as diversas áreas espalhadas pelo mundo tem um forte e importante papel – que além de consolidar as informações de melhores práticas, fica responsável por redirecionar alguma que eventualmente possa estar se afastando da trajetória traçada pela estratégia do grupo, permitindo corrigir metas e estratégias.

A equipe global além de estar focada na qualidade de serviços prestados e coletar dados internamente, contrata empresas para realizar pesquisas específicas em determinados locais pelo mundo. Isto mostra as ações do Banco Beta para acompanhar outros concorrentes.

Independentemente dos tipos de informações que são reportadas, fica claro que o Banco Beta busca beneficiar-se com o conhecimento que é produzido dentro de seus domínios. Esse tipo de trabalho permite que a organização tenha um melhor entendimento do cenário onde se encontra, dando-lhe melhores oportunidades para responder aos mercados mundiais que estão sempre em constante e agressiva mudança – e isto é primordial para um banco de presença global.

Pergunta 09. É utilizado algum sistema informatizado para o reporte internacional? Qual?

Para o entrevistado número 06, existem diversos tipos de reportes internacionais que ocorrem, mas eles não são padronizados – alguns ocorrem via sistema, outros são manuais, além de cada área ter o seu padrão.

“There is multiple ways of reports being put outthere. And to answer, there is no single way of getting a report out at this point, but we are working towards a process, a global process that will allow us to do that”. (ENTREVISTADO 04)

Na auditoria, o entrevistado número 04 explicou que existem sistemas informatizados que já são usados como padrão global no Banco Beta – como dito anteriormente, é uma área bem “engessada”.

Na área de projetos do entrevistado número 02, ele explica que há um alto nível de padronização, mas também esclarece que esta é uma das áreas do banco com o maior nível de padronização de sistemas informatizados e nem todas as áreas do banco são assim. O entrevistado também explica que há uma tendência do Banco Beta padronizar seus sistemas, implantando softwares globalmente, o que implica em um único padrão mundial. Ele explica que hoje a padronização é mais percebida do que há cinco anos atrás.

“(...) Pra várias coisas, sim. Para dados de cliente, hoje, mais e mais a organização está voltada pra aparecimento de sistema de clientes globais. No caso específico da área que eu trabalho, que é uma das áreas que está mais adaptada para isso, nossos sistemas de pagamento, canais para clientes, recebimento. Então, praticamente... principalmente nos países principais, totalmente padronizados”. (ENTREVISTADO 02)

Na área de RH, o gerente explica que é utilizado um sistema chamado *Peoplesoft*, e este sistema é voltado especificamente para a área de RH. Ele também explica que por motivos de segurança, o Banco Beta não utiliza sistemas de bancos de dados compartilhados, com o sistema SAP. No Banco Beta, praticamente todos os sistemas de negócios são desenvolvidos dentro do próprio banco.

“(...) Os sistemas do Banco Beta são feitos no próprio Banco Beta, por uma questão de segurança e tal”. (ENTREVISTADO 01)

Para o entrevistado número 03, são utilizados alguns sistemas que se tornaram padrão dentro da instituição. São utilizadas ferramentas como o *Sharepoint* – para dividir informações com a equipe e Ariba – ferramenta para área de compras, que permite criação de catálogos com produtos pré-negociados. Seus comentários para a ferramenta Ariba foram:

“(...) É um processo totalmente automatizado, *paperless*, quer dizer, entra no catálogo, faz o pedido, o *workflow* segue o fluxo de aprovação de acordo com as alçadas. Uma vez aprovado internamente ele vai pro fornecedor que fatura a entrega, a fatura vem igualmente eletronicamente, que é aprovado e vai pro contas a pagar. Já está sendo usado em muitos países onde têm o Banco Beta, e nós já temos 12 países usando esta ferramenta”. (ENTREVISTADO 03)

O entrevistado número 05 explica que não existe um padrão único de reporte – ele também expõe que as coisas são voláteis, e constantemente mudam.

“(...) Eu diria que no banco existem alguns *dashboards* – mais utilizados pela área de projetos. Mas isso também é uma coisa que muda. Volátil. Novamente, tem um padrão? Qual é o padrão? Não é uma coisa que eu acho que é [estanque]... Depende do cargo... depende do tipo de trabalho que você faz, do time [equipe] que você está. Então eu desconheço”. (ENTREVISTADO 05)

Com relação aos sistemas informatizados utilizados para reportes, pode-se perceber que é sempre um interesse do Banco Beta em padronizar as informações sendo reportadas pelos diversos países. Sempre que possível, o banco implanta

sistemas de reporte padrão globais. O benefício de haver sistemas padrões é que se podem criar indicadores padrão, que facilitam o trabalho da matriz em monitorar os resultados. Portanto, pode-se dizer que é interesse da matriz controlar os dados e operações que ocorrem pelo mundo afora com sistemas informatizados padrão.

Pergunta 10. Quais informações são reportadas? Estas informações são controladas por indicadores? Quais?

O entrevistado número 06 informou que a área possui indicadores de performance (KPIs – *key performance indicators*) que são reportados para a matriz, assim como outras camadas dentro da empresa. Ele ressalta que o melhor exemplo de reporte de KPIs padrão é o dos centros de excelência, que são aqueles centros responsáveis por consolidar as informações dos KPIs das operações ao redor do mundo, analisá-la, e distribuir suas conclusões transformadas em objetivos, metas e ações a serem cumpridas pelas áreas ao redor do globo. É fácil perceber como este centro de excelência que representa a matriz contribui para os negócios do Banco Beta.

“Yes, there are KPIs and also reporting that goes out from one layer to the other. Again, the example is that we centers of excellence. And those groups gather information and distill the information from country down to regions, and from regions to the global perspective that then get reported back to the organization”. (ENTREVISTADO 06)

Para a área de auditoria, o entrevistado número 04 explica que os indicadores reportados são todos controlados e estão relacionados com o tipo ou nível de risco que a área auditada apresenta, e os eventuais desdobramentos desse risco, como necessidades de melhorias, valores financeiros envolvidos, estimativa de crescimento, aderência às regras e padrões exigidos por lei, etc.

“Os indicadores de uma área, você tem tamanho da área, risco da área, as deficiências da área, passivos, ativos, volume, percentual de crescimento, ou quando não tem crescimento, você... então indicadores de SOX, de Basiléia, são esses tipos de indicadores”. (ENTREVISTADO 04)

Na experiência do entrevistado número 02, é possível verificar o nível de organização da área em questão. Como a área tem alto índice de utilização de sistemas informatizados, é certo que todas as informações contidas nos sistemas já estão disponíveis para a matriz em momento real, *online*. É importante perceber que essa padronização sistêmica fortalece a área, pois assim as equipes responsáveis por consolidar os dados podem trabalhar mais facilmente, sem precisar editar dados e padronizá-los manualmente. O fato do reporte ocorrer de modo padronizado também facilita a comunicação de descobertas, e disseminação de melhores práticas – novamente, facilitando a melhora de resultados.

“Bastante. Todas elas... a gente chama elas de metas SMART. Todas essas metas são estabelecidas e tem objetivos claros e são avaliados, no nosso caso, no caso do nosso *business*, mensalmente”. (ENTREVISTADO 02)

Do ponto de vista do entrevistado número 03, ele demonstra a importância que a tecnologia representa para o Banco Beta, dentro de sua área. Ele menciona que manejam um banco de dados de contratos que são geridos em toda América Latina, e que este banco de dados está disponível para os 12 países com quem se reúnem mensalmente. Para esta área de compras e suprimentos, as informações mais importantes reportadas estão ligadas a volumes, quantidades, preços, vencimentos, prazos. A partir da visão geral que é formada a partir da consolidação de dados das 12 regiões em questão, os envolvidos buscam melhorar seus contratos locais, tendo maiores e melhores chances de negociar novos contratos à melhores condições para o Banco Beta. É interessante também perceber que é um trabalho de análise profunda, pois levam em consideração as realidades locais, ou seja, as relações de custos envolvidas em cada país, como por exemplo, diferentes processos e impostos. Com estes exemplos fica claro como as relações amistosas entre diferentes países podem fortalecer a organização.

“Na América Latina, por exemplo, nós temos um banco de dados de todos os contratos da área. Por consequência monitoramos todos os vencimentos deles pra evitar que os contratos expirem e sejam negociados no momento adequado. Também o volume negociado e comprado. Por consequência, o contas a pagar, os volumes pagos, pra que a gente possa administrar a carteira de fornecedores priorizando aqueles que faturam mais. Qualquer

desconto aí de 1% no final do dia representa um ganho importante pro banco. Dados de consumo por produto, por fornecedor. Então existe um controle bastante importante com essas informações”. (ENTREVISTADO 03)

“Não é assim tão direto, porque as relações de custo mudam de país pra país, a situação de impostos tudo mais. Mas mesmo assim a gente procura consolidar serviços numa determinada empresa e isso gera volumes, quando você está negociando em bloco, tem um poder de barganha maior e normalmente você consegue melhores preços”. (ENTREVISTADO 03)

Pode-se concluir que o reporte de dados à matriz ocorre frequentemente, e que existem múltiplos benefícios para a organização como um todo. A padronização de indicadores de performance, ou KPIs, gera um ambiente produtivo, pois a matriz consegue entender melhor o seu negócio. Através desse contato com a matriz, ocorre a consolidação de dados de operações afins, que se traduzem em novas metas, objetivos, trocas de informações entre regiões, que acabam por se definir as melhores práticas para cada uma delas. Essas melhores práticas ajudam as diversas regiões a entrarem em um padrão específico, melhorando resultados e aumentando a disseminação e TC.

Fica claro, novamente, que a circunstancialidade está sempre presente quando se analisa um banco tão grande e diverso. Apesar disso, todas as áreas reportam informações e se beneficiam das trocas de informações em diversos aspectos – sejam elas a área de compras, de projetos, auditoria, tecnologia da informação, etc..

Outro ponto que pode e deve ser ressaltado é a transferência de tecnologia e informações que ocorrem dentro do banco. O papel da tecnologia nos negócios do Banco Beta é importante, assim como é a troca de informações. Especialmente se a área em questão trabalha vinculada a um centro de excelência, ou uma área da matriz responsável por auxiliar na gestão dos negócios. Quanto mais padronizada a informação, mais fácil fica para a matriz conhecer seus negócios, suas particularidades e, com isso, aumentam-se as chances de tomadas de decisão que venham a beneficiar os negócios ainda mais. Portanto, percebe-se que a TC ocorre constantemente dentro da estrutura em que o banco funciona.

4.2.2 Análise Entrevistas Etapa 2 – Avaliação das TCs

Os temas acessórios utilizados para explorar este objetivo são influência do expatriado na TC, instrumentos ou mecanismos de TC e facilidades e dificuldades da TC. Com estes temas, buscou-se compreender o contexto da TC dentro da organização, devendo responder as seguintes perguntas:

- ✓ P-03: Qual a influência do profissional expatriado na TC na empresa multinacional?
- ✓ P-04: Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TCs?
- ✓ P-05: Quais as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais?

A seguir constam os resumos dos pontos mais relevantes das entrevistas com funcionários expatriados e funcionários locais, separados por temas.

4.2.2.1 Influência do Expatriado na TC

Ao explorar este tema, objetivou-se explorar e entender qual é a influência exercida pelo funcionário expatriado nas TCs dentro da organização.

Pergunta 11. Qual é a influência do expatriado na TC na EMN? Ele contribui para a TC? Descreva uma situação em que esteve envolvido.

Todos os entrevistados concordam que os expatriados contribuem para a TC dentro do Banco Beta, e todos dão exemplos bastante interessantes, que ratificam a afirmação.

“The answer is yes. The expat does have [influence in the] knowledge transfer”. (ENTREVISTADO 06)

“Na minha opinião ele contribui, e muito”. (ENTREVISTADO 04)

“A resposta imediata é sim – participação direta”. (ENTREVISTADO 02)

“Com certeza contribui, mas ele aprende muito também”. (ENTREVISTADO 03)

“Eu diria que sim (...).” (ENTREVISTADO 05).

“Contribui. (...) Então ele tinha total influência no que fosse acontecer. Tanto de ensinamento, quanto de conhecimento, quanto abordagem, integração junto com diretoria geral da empresa, tanto mundial quanto local”. (ENTREVISTADO 08).

O entrevistado número 06 exemplificou que pôde transferir conhecimentos de diversas formas e com focos diferentes. Sua função não era realizar as operações de cobrança, mas garantir que houvesse todas as ferramentas, processos e capacitações necessárias para que as pessoas da área de cobrança desenvolvessem tal atividade. Dessa maneira, o trabalho tomou três frentes diferentes: controle de qualidade, produção (cobrança) e treinamento e desenvolvimento. O trabalho envolveu várias mudanças estruturais e de processos, mas o entrevistado esclareceu que o trabalho só foi um sucesso devido às TCs que houve para promover as mudanças.

*“(...) We were able to create something that I would consider **best in class** meaning that [with] the process that we had at the beginning we were seeking help from other people to help build the process. And actually the process that we have today is solid and other countries are now relying on Mexico in order to do their functions for them”.* (ENTREVISTADO 06)

Segundo o entrevistado, o processo é atualmente o melhor disponível dentro do Banco Beta porque tiveram a oportunidade de envolver pessoas de outros lugares para ajudar, que também têm experiência em cobranças, transferindo seus conhecimentos para os funcionários do México. Com esses novos conhecimentos, o processo tornou-se tão sólido e eficiente que essa área mudou sua visão de negócios, deixando de ser somente a área que atendia às cobranças em seu país e passando a prover serviços especializados de cobrança para outras regiões geográficas. Assim, a área que antes atendia somente o México passou a ser uma espécie de sub-empresa dentro do Banco Beta, que hoje oferece serviços de terceirização de processos de cobrança para outros países, e atualmente presta serviços de cobrança para outros quatro países, além do México.

“So our influence and also the ability to move forward and get help from other areas within the bank was clearly something that we achieved in that area which is contact management. (...) The vision is to expand our services and make sure we are helping more people to be more productive. So I was able to restructure that team and able to give them an insight of the what we should be doing different then what we did on the past and the result was that we rebuilt the training area and now is, again, not supporting only the needs of Mexico but also the needs of four other countries in addition to Mexico”. (ENTREVISTADO 06)

Para o entrevistado número 04, seu caso pode demonstrar facilmente qual a influência do expatriado na TC. Durante sua expatriação no Panamá, o entrevistado precisava treinar a equipe de auditoria do banco panamenho que tinha acabado de ser comprado pelo Banco Beta. Assim, seu trabalho era capacitar as equipes de auditoria para trabalhar dentro dos padrões já vigentes no Banco Beta. Porém, os funcionários não conheciam os sistemas utilizados pelo Banco Beta, nem a cultura do Banco Beta, nem saberiam a quem contatar para solicitar suporte. Portanto, a presença de um funcionário expatriado era necessária.

“(...) quando nós chegamos no Panamá pra [realizar a] transferência [de conhecimentos], o pessoal não conhecia o sistema. Nós estávamos com uma equipe de auditoria que eram todos do banco que tinha sido comprado. Eles não tinham conhecimentos, primeiro, da política do Banco Beta. Os sistemas que o banco utilizava. (...) Se você não está lá naquele momento, não tinha ninguém pra ensinar eles. Seria uma dificuldade muito grande (...)”. (ENTREVISTADO 04)

Mesmo que os funcionários panamenhos tivessem uma cartilha para estudar a teoria, a prática é diferente, pois envolve conhecimentos tácitos e empíricos, explicou o entrevistado número 04. Com relação a este aspecto, para o entrevistado, a presença de um funcionário mais experiente e que conheça a cultura da empresa é decisiva.

“(...) Então você se punha na situação de ele [o funcionário] aprendeu na teoria, mas chegava no dia-a-dia: “como nós vamos desenvolver isto?”. Daí você sentava, tinha reunião com esse pessoal e transmitia esse domínio

que você tem da empresa. Então o expatriado, nesse momento, é muito importante na disseminação desses conhecimentos”. (ENTREVISTADO 04)

Uma das experiências do entrevistado número 02 ilustra claramente como sua intervenção como expatriado transferiu conhecimentos advindos de diversos lugares. Devido a uma reclassificação do risco de um de seus grandes clientes globais, que possui contas no Banco Beta em diversos países, o Banco Beta precisou formar uma estratégia para entender como melhor abordar o cliente, tentar remediar o problema e evitar que o banco perdesse o cliente. Assim, o trabalho do entrevistado foi estudar a legislação imposta pelo governo dos EUA – que é rigorosa – e transformá-la em um padrão global para classificar o risco dos clientes. Segundo o entrevistado, ele utilizou conhecimentos prévios já adquiridos no Brasil, conhecimentos adquiridos enquanto trabalhou na Ásia como expatriado e conhecimentos adquiridos nos EUA para criar um padrão de classificação de risco de clientes. Ele pôde então transferir tais conhecimentos para diversos países que estavam envolvidos na situação, na tentativa de aplicar tais regulamentos em uma escala mais global. Depois que os envolvidos concordaram em um determinado padrão, o cliente foi abordado da mesma forma em todos os países, para que ele fornecesse as informações solicitadas afim de continuar como cliente do Banco Beta.

“(...) A gente fez isso, acho que essa TC, de padronização das normas de como a gente avalia o risco, utilizando os EUA como um parâmetro foi interessante, principalmente no sentido [de que] após o momento em que todos concordamos que aquele seria o procedimento padrão, em todos os lugares em que o cliente tenha operações a gente abordou o cliente da mesma maneira no sentido de obter as informações que seriam necessárias para que ele continuasse como nosso cliente globalmente. Acho que essa TC foi interessante porque não é um conhecimento que eu tinha antes, foi um conhecimento adquirido trabalhando aqui nos EUA. Então eu pude utilizar o conhecimento que eu obtive aqui [EUA], pude utilizar um pouco do conhecimento que eu obtive na minha experiência na Ásia (Singapura), e [o conhecimento que eu obtive] no Brasil, anteriormente, antes de ser expatriado, e discuti com as outras equipes que faziam parte do [incluindo] outros expatriados e funcionários locais. Mas o que é mais legal é [que] através dessas discussões padronizamos o processo, mudamos a avaliação de risco do cliente, e abordamos o cliente de uma mesma forma,

independentemente de onde ele tivesse uma operação. Então, acho que esse foi um caso legal e dá uma idéia de transferências de conhecimento que seja específico para algum cliente”. (ENTREVISTADO 02)

Na vivência do entrevistado número 03 como expatriado, ele observa que ocorrem múltiplas formas de TC durante uma expatriação. Além de ele acreditar que seja uma experiência enriquecedora, já que além de aprender e desenvolver novos conhecimentos, o expatriado leva novos conhecimentos que acabam por ser aproveitados na nova localidade. Mas não só na hora em que está expatriado, também na hora do retorno, quando é repatriado, esse mesmo profissional traz novos conhecimentos consigo.

“Com certeza contribui, mas ele aprende muito também. Então eu acho que essa é a beleza desses programas nas empresas. Os profissionais acabam enriquecendo muito o seu currículo, porque ao mesmo tempo que ele leva conhecimento, ele também ganha muito. Pela minha experiência, muito do que a gente [Brasil] fazia de bom, eu levei pro México. E alguma coisa que o México traz de bom eu acabei trazendo pro Brasil. Então é uma via de duas mãos”. (ENTREVISTADO 03)

Com relação à TC, o entrevistado número 05 explica que realizar TCs para um expatriado é algo inevitável. Segundo seu discurso, o expatriado carrega toda a sua trajetória de vida e experiências consigo em quando vai trabalhar em alguma atividade, o seu conhecimento acumulado é naturalmente transferido.

“(…) Primeiro, e principalmente, que você veio de uma cultura de país de organização diferente. Então, por conta disso. E eu diria que não é só por ele ser expatriado, porque ele trabalhou no mesmo banco, no mesmo país mas trabalhou em empresas de ramos diferentes ou de naturezas diferentes e você [expatriado] tem uma experiência pessoal e, quando você vai trabalhar num processo, você transfere este seu conhecimento numa discussão de trabalho, numa coisa dessa natureza”. (ENTREVISTADO 05)

Ainda na opinião do entrevistado número 05, ele adverte que é importante perceber que mesmo o expatriado transferindo conhecimentos para algum local ou

ocasião, é preciso notar que nem sempre as pessoas estão dispostas a ouvir. E ao perguntar a opinião dele se a influência exercida é positiva, ele confirma.

“Mas é obvio que tudo que tem quando a organização está receptiva para ouvir, arrumar e mudar”. (ENTREVISTADO 05)

“Claro, claro. Não tem como [não ser positiva]”. (ENTREVISTADO 05)

Uma questão que foi levantada pelo entrevistado número 08 é o fato de haver diferenciações entre os expatriados, ou seja, ele nota que existe grande diferenciação de um expatriado para outro devido ao fator experiência. Em sua visão, percebe que os expatriados com mais anos de experiência exercem maior influência do que jovens expatriados. Assim, ressalta que jovens expatriados possuem conhecimento técnico, mas não possuem experiência e expatriados mais experientes possuem conhecimento técnico e experiência, podendo então influir em mais aspectos e estruturas funcionais dentro do Banco Beta.

“Um expatriado, dentro da empresa, ele tem hierarquias. Ele, o que eu participei [minha experiência], ele [expatriado] já estava no último estágio de carreira dele. Então ele tinha total influência no que fosse acontecer. Tanto de ensinamento, quanto de conhecimento, quanto abordagem, integração junto com diretoria geral da empresa, tanto mundial quanto local. E é isso que a gente tem que sentir. Eu estou falando de uma pessoa que tinha um potencial muito grande, porque era o último *posting* [missão] dele”. (ENTREVISTADO 08)

Após essa colocação, foi perguntado ao entrevistado número 08 se não havia contribuição para a TC dentro do Banco Beta por expatriados mais jovens, e a resposta foi que contribuía, mas devido à época e a atual conjuntura em que se encontrava a organização a percepção foi diferente, pois o Banco Beta havia acabado de realizar a aquisição de outro banco – que foi a forma como entrou no Brasil – e precisava entender, organizar e implantar alguns padrões de operação para controle da matriz. Talvez até por este motivo foram utilizados expatriados tão experientes.

“Havia. Só que tudo é uma questão de tempo. Eles pegaram mais o início do Banco Beta. Então aquela dificuldade de organizar pessoa com, principalmente, um controle como o pessoal inglês faz, que é bem rígido, bem rigoroso, são pessoas muito comprometidas com regras, com normas. E fazer isso, os brasileiros fazerem isso foi muito complicado no início. Foi muito penoso, acho que tanto pra um lado quanto pro outro”.
(ENTREVISTADO 08)

Foi possível concluir que o expatriado exerce uma forte influência nas TCs que ocorrem dentro do Banco Beta. Entretanto, é possível perceber que não é só o expatriado que influencia e realiza TCs de um país para outro. O cenário que pode ser percebido em relação ao Banco Beta é que ele é uma organização bastante madura, experiente e extremamente grande. É possível afirmar que as TCs ocorrem de diversas formas, em diversos níveis, e que o expatriado é só uma das formas que podem contribuir para que essa TC ocorra. Fica visível que os expatriados são tipicamente alocados em projetos mais críticos, onde a TC deve ocorrer para atender a alguma necessidade do negócio – em suma, pode-se dizer que a utilização de funcionários expatriados é bastante estratégica, pois trata-se de uma escolha mais cara que a convencional. Além deste fato foi possível perceber que quanto mais experiente for o expatriado, maiores as possibilidades e potencial de influência ele poderá exercer dentro da organização.

Pergunta 12. Os expatriados contribuem para a organização transferindo seus conhecimentos para os funcionários locais? Como?

Todos os entrevistados acreditam que sim, os expatriados contribuem para a organização transferindo seus conhecimentos para os funcionários locais.

O entrevistado número 06 explicou que, em seu caso, tudo funciona como um processo de aprendizagem evolutiva onde, no início, ele ensina o básico e vai desenvolvendo sua equipe até o momento em que ela esteja madura e preparada para atuar sozinha. Em outras palavras, ele transfere seus conhecimentos para a equipe local e, uma vez que ela aprenda e tenha a capacidade de utilizar estes conhecimentos sozinha, ele deixa o país e segue para outra missão.

“The answer is absolutely yes. I could tell you that the ideas that were being generated from the team before in terms of what their mission was is 100%

different than the ideas and thoughts that are generated today in terms of what their mission is. (...) I have to kind of hold their hands and help them to go exactly from step A to B, B to C, C to Z. What are the things that are required to be successful. And then at some point I am able to move out of the operation and let them manage the process themselves. Once they have the fundamentals in place, then the machine starts to kind of move on their own. And then eventually what happens when I leave the country is that the process has it's own life and the people within the area start to move the organization forward under it's own weight without me pushing it".
(ENTREVISTADO 06)

O entrevistado número 04 explica que devido à experiência profissional ele é capaz de transferir seus conhecimentos para os funcionários locais. Ele ressaltava o conhecimento tácito, que é completamente intangível e não pode ser transmitido em manuais. Outro ponto ressaltado por ele é o fato do expatriado funcionar como um agente que busca nivelar os conhecimentos disponíveis dentro da organização, trazendo conhecimentos já disponíveis em um lugar para implantar onde sejam necessários.

"Sim. Pelo conhecimento, a sua experiência já na empresa, experiência do dia-a-dia que não está em manual. Pela experiência na utilização de ferramentas de tecnologia. Pra você dirimir certos conflitos entre matriz e local. (...) Mas mesmo, por exemplo, quando você vê um expatriado aqui no Brasil. Eles também funcionam como um agente que consegue – ou tenta, pelo menos – nivelar os conhecimentos, o comportamento a nível global. Com suas atitudes, sua forma de trabalho...". (ENTREVISTADO 04)

Durante as suas duas experiências de expatriação, o entrevistado número 02 explica que percebe diferenças grandes entre as duas. Na primeira expatriação, na Ásia, gerenciava uma equipe grande, de aproximadamente dezenove indivíduos, onde inferiu que a TC era direta. Atualmente, residindo nos EUA, tem apenas um funcionário que é subordinado a ele. Fica fácil perceber como essa dinâmica da TC pode ser alterada. Entretanto, o entrevistado elucida que, mesmo ele gerenciando apenas um funcionário, a estrutura na qual trabalha o permite ter contato com o *core team* global – leia-se matriz –, e que esse contato é uma fonte de TC constante,

tanto no sentido expatriado-equipe, quando no sentido equipe-expatriado e, por consequência, funcionários locais.

“(...) O meu processo de TC e também de adquirir conhecimento de todas essas pessoas é diferente porque ela se dá no gerenciamento dos projetos e na definição de estratégia. Mas o que é interessante dentro do banco, independente de onde estou, de onde estive, e creio que onde estarei, que acho que [o banco] é e está cada vez mais aberto à expectativa que você, independente do que você faça, você tem a oportunidade de dar as suas contribuições, de discutir aquilo que... as suas experiências para tomada de decisões, eu acho que tem sido melhorado cada vez mais”.
(ENTREVISTADO 02)

Outro fator evidente e que só tem a contribuir para a TC dentro da organização é o fato do Banco Beta incentivar as discussões, para garantir que todos os pontos de vista sobre um assunto sejam sempre avaliados e levados em consideração, levando sempre a uma decisão conjunta e não apenas uma imposição. Nesse sentido, a organização esta atenta a explorar em seu favor o potencial de crítica e conhecimentos disponíveis em seus próprios recursos humanos.

“O que eu acho legal nesse sentido são os valores da empresa. Que nunca alterou, mas hoje existem três palavras que dizem muito, e que tá ligado e todo mundo tem buscado isso em tudo que faz no dia-a-dia. As palavras são *opened*, *dependable* e *connected*. *Opened* seria aberto a novas idéias, aberto a situações, a entender tudo que está ao seu redor. *Dependable* é no sentido de você entender de que você depende de várias pessoas, você depende de seus clientes, você depende dos seus colegas, você depende de outras equipes, e existe... deve ter uma situação de cooperativismo, de união. E o *connected* é no sentido de você estar conectado – com o seu *business*, com a sua área, com os seus clientes, com os concorrentes. Eu acho que vivendo estes valores e você estando numa posição de expatriado, tendo como contribuir ainda mais na questão de desenvolvimento da equipe local, eu acho que a TC é bastante motivada e esperada dentro da organização”. (ENTREVISTADO 02)

Para o entrevistado número 03, a situação foi um pouco mais prática, pois ele mencionou que sua expatriação foi motivada pela aquisição de um banco no México, que precisava de suporte para sua área de compras, que era bem menos madura que a mesma estrutura no Brasil. Assim, o trabalho do expatriado foi levar as melhores práticas e processos vigentes no Brasil para serem implantadas na filial Mexicana, o que mostra também a facilidade com que uma empresa de grande porte tem para transferir seus conhecimentos de uma localidade à outra.

“Então essa experiência de trabalhar estruturado numa organização maior, com os controles e os processos que a gente aplicava, acabou sendo aplicado no México também. Então o *know-how* que a gente ganhou e desenvolveu num país, ele é duplicado, replicado naquele [outro] país. Isso funciona na minha área e em todas as áreas”. (ENTREVISTADO 03)

Além de concordar que os expatriados transferem seus conhecimentos para funcionários locais, outro lado dos processos de expatriação que foi novamente enaltecido é o fato da TC ocorrer em uma via de mão dupla, ou seja, o expatriado tanto leva conhecimentos para um lugar, como traz conhecimentos de lá quando retorna, diz o entrevistado número 05. Além disso,

“Eu diria que sim. Primeiro pela experiência que você têm. Então eu estou olhando mais quando você... vamos pensar primeiro quando você retorna [repatriação]. Você viveu uma aventura diferente. Então, do mesmo jeito que você levou [conhecimentos], quando você volta [conhecimentos também são trazidos]...”. (ENTREVISTADO 05)

Além disso, o entrevistado número 05 explica que muitas vezes o funcionário expatriado pode servir como um agente facilitador, que trabalha auxiliando ou intermediando o entendimento entre duas culturas diferentes, por simplesmente conhecer um pouco das duas.

(...) Novamente, você está vivenciando lá e você pode ser um agente até facilitador por entender a cultura do pessoal local. Ou seja, por exemplo... vamos pegar uma situação: Estou lá nos EUA, e a gente trabalhando com o pessoal do Brasil, com projetos do Brasil. O pessoal lá dos EUA chegaram em determinadas situações e diziam: ‘Fulano, pode ajudar? Pode nos

ajudar? Não está saindo do lugar, a gente não está rendendo, a gente está falando coisas diferentes, tal, tal, tal'. E, às vezes, eu entrava sem saber do assunto. Entrava pra intermediar algumas reuniões e chegavam e falavam: 'Pô, Fulano, foi fundamental tua participação'. Eu olhava e [me perguntava]: 'O que que eu fiz? Nada, né?'. Porque era natural, né? Mas porque? Pra mim, eu entendia os dois lados. Então, sem dúvida alguma, há uma influência (...)". (ENTREVISTADO 05)

Foi possível concluir que funcionários expatriados influenciam e contribuem positivamente para que a TC ocorra dentro do Banco Beta. Também é possível verificar que os expatriados são tipicamente elencados para missões de maior importância estratégica para o Banco Beta, e é possível perceber que o que os capacita para tal tarefa, além do próprio perfil, é o fato de terem experiência em suas áreas e serem dotados de profundos conhecimentos dela.

No primeiro caso, o expatriado foi utilizado para melhorar o desempenho da área de cobrança do Banco Beta, onde ele pode desenvolver e capacitar uma área com a intenção de orientar sua equipe para uma aprendizagem evolutiva constante. Seu trabalho iniciou na obtenção de conhecimentos já disponíveis dentro do grupo, em sua rede de contatos do Banco Beta, para criar o melhor processo possível, transferindo tais conhecimentos para sua equipe no México. O resultado final foi excelente, pois a área que antes tinha problemas, passou a disponibilizar serviços de cobrança especializados para o resto do grupo, tornando-se uma área de prestação serviços terceirizados para quatro outras sedes espalhadas pelo mundo.

No segundo caso foi possível perceber as principais razões do Banco Beta para escolher o expatriado em questão. Primeiramente, sua experiência prévia e conhecimentos na área em questão. Em segundo lugar, seu perfil amigável, descontraído e deveras informal, que viria por facilitar a integração do grupo. E em terceiro lugar foi o seu nível de credibilidade, que indicava que obteria sucesso em seu projeto. Além destes pontos, pode-se afirmar que o expatriado contribuiu transferindo conhecimentos relacionados ao negócio, à sua área, aos valores e cultura da organização. Ainda nesta entrevista, foi possível perceber a fundamental importância do expatriado em transferir conhecimentos tácitos e normalmente intangíveis.

Outro ponto que se mostrou valiosíssimo para a organização é a questão dos contatos, ou seja, a *network* do expatriado. Essa rede de contatos mostra que o

expatriado é um agente facilitador da TC entre diferentes países, pois ele já teve a oportunidade de ver o que ocorre em outras realidades locais, interpretar as diferenças entre esta e a nova realidade, a fim de adequar os conhecimentos disponíveis de forma que estes façam sentido na nova localidade, melhorando os resultados.

Mencionado por diversos entrevistados, foi o fato de que o expatriado é obrigado a aprender com a situação local para poder fazer seu trabalho corretamente. Isto significa dizer que o expatriado precisa aproveitar o conhecimento disponível dentro da organização, seja em caráter local ou internacional, transferindo este conhecimento de uma ponta à outra, ou seja, o expatriado transfere conhecimentos para o local, mas também absorve do local muitas informações, onde pode-se dizer que ele também aprende, criando um fluxo de TC do local para o expatriado. Neste ponto, ainda, cabe enaltecer que para o Banco Beta é vantajoso que o ambiente acolha discussões que envolvam pessoas de várias áreas, países, experiências e hierarquias diferentes, pois isto gera novos conhecimentos que podem ser adequados à realidade local.

Pergunta 13. As transferências de conhecimento ocorrem apenas em um sentido?

Todos os entrevistados concordam que as TCs ocorrem em ambos os sentidos – do expatriado para o local e do local para o expatriado.

O entrevistado número 06 explica que, baseados em experiências anteriores, existem pessoas que pensam conhecer todas as situações e saber qual a melhor resolução para elas. Naturalmente que, após realmente entenderem o contexto da situação, eles precisam readequar todo o seu por inicial. Assim, o entrevistado afirma que o indivíduo necessariamente precisa aprender com a situação. Em outras palavras, conhecimentos são transferidos nesse sentido também.

"(...) And then, later on, upon really understanding the situation, one has to adjust what one initially thought because no one fully understands the situation. And the solution also needs to be tropicalized. In another words, one has to learn what's the current environment and adjust the plan based on what one has learned is different from that country to another".
(ENTREVISTADO 06)

Ainda no depoimento do entrevistado número 06, ele explica que, baseados em experiências anteriores, existem pessoas que pensam conhecer todas as situações e prontamente saber qual a melhor resolução para elas. Naturalmente que, após realmente entender o contexto da situação, ele precisa readequar todo o seu parecer inicial. Assim, ele afirma que o indivíduo necessariamente precisa aprender com a situação. Em outras palavras, conhecimentos são transferidos do meio ambiente para o expatriado, e quando ele consegue compreender que as situações podem ser e sempre são diferentes de país para país, ele aprende.

“(...) without taking the time to research and find out really what was the cause of things and what would have been the impact of those decisions that I made on set I probably would have ended up failing (...). So I would say yes, you have to learn from the environment. You have to understand the environment situation and you also need to understand the limitations of the situation that might be different from one country to the other. And with that understanding one learns”. (ENTREVISTADO 06)

Na visão do entrevistado número 04, a TC ocorre tanto do expatriado para o ambiente local, quanto do ambiente local para o expatriado.

“É evidente. Isso daí é o que eu falei, também, no começo. Existem dois momentos do expatriado. Aquele em que ele vai transmitir o conhecimento e aquele que você vai aprender, pra você ter uma melhor visão global, uma visão de tolerância (...)”. (ENTREVISTADO 04)

O entrevistado número 02 diz que ele sempre aprende com o que está fazendo, absorvendo os conhecimentos que se apresentam para melhor poder lidar com a situação. Isso ocorre diariamente, afirma.

“Lidando às vezes com frustrações, aprendendo com pessoas que tenham objetivos diferentes, pelo fato de estar lidando com pessoas de diversas áreas, que têm visões completamente – não completamente, mas, às vezes, diferentes da sua. Então, eu acho que eu trabalho todos os dias com a expectativa de estar contribuindo para a área em que eu trabalho, mas o que eu vejo, muitas vezes, é [que] eu tenho aprendido muito mais, também, com essa experiência”. (ENTREVISTADO 02)

O entrevistado número 03 concorda que a expatriação é uma experiência que proporciona mais aprendizado ao expatriado do que o próprio expatriado proporciona aos funcionários locais de onde esteja em missão.

“(...) É uma via de duas mãos - ao mesmo tempo que você leva o teu conhecimento, você entende novas realidades, vê os mesmo problemas de uma diferente perspectiva, e em muitos casos o país que você vai ele é mais avançado ou é superior em algumas práticas. Então, da mesma forma que você leva melhorias em pontos que aquele país precisa, você também acaba absorvendo boas práticas do outro país onde você está alocado”. (ENTREVISTADO 03)

Na opinião do funcionário local entrevistado número 08, as TCs ocorreram em duplo sentido. Conforme mencionado na entrevista, o expatriado exprimia uma grande curiosidade sobre a forma das coisas funcionarem no Brasil, sempre com grande flexibilidade e o famoso jeitinho brasileiro.

“No caso dele, era uma troca. No caso dele eu sentia que era troca. Era visível que ocorria essa [troca]. Porque nós brasileiros acabamos mostrando partes flexíveis que a gente tem... ou do jeitinho que a gente dá que eles desconhecem. Então eles achava isso um encantamento, ele se encantava com esse tipo de procedimento. A gente fazia de do limão a limonada. Era algo que pra ele era muito interessante”. (ENTREVISTADO 08)

Ainda sobre opinião do funcionário local entrevistado número 08, o expatriado deve sempre estar preparado e apto para fazer a TCs, pois entende isto como um pré-requisito do programa de expatriação.

“Mas a pessoa que realmente tá pronta pra esse tipo de desafio, acho que ela sempre vai estar aberta pra fazer troca. Eu acho que isso até é um requisito, senão a pessoa não aguenta e não consegue manter na linha de expatriado”. (ENTREVISTADO 08)

Foi possível perceber que, necessariamente, as TCs ocorrem em ambos os sentidos, fazendo com que além de transferir conhecimentos para o local, o expatriado absorva em forma de conhecimentos as situações que se apresentam

para que consiga responder a este estímulo da maneira mais produtiva o possível. Também é importante ressaltar a opinião de um dos expatriados, que está coerente com os discursos encontrados. É o fato de que o funcionário que é expatriado deve estar aberto a situações de troca, pois o sucesso de seu trabalho depende de tais trocas.

Pergunta 14. Os expatriados tomam iniciativas próprias para transferir conhecimentos aos funcionários locais?

Todos os entrevistados concordam que os expatriados tomam iniciativas próprias para transferir conhecimentos para funcionários locais.

Para o entrevistado número 03, tomar iniciativas faz parte do dia a dia do profissional.

“Ah, mas sem dúvida. Eu acho que faço isso todos os dias. Eu sou a senhora metida (...)”. (ENTREVISTADO 05).

Sob a perspectiva do entrevistado número 06, ele entende que é sua responsabilidade contribuir para que a organização seja constantemente melhorada, portanto, entende que é obrigação de todos contribuir para um ambiente melhor. Se a oportunidade se apresentar, ele entende que é sua missão transferir seus conhecimentos. O entrevistado número 04 explica que não existem soluções prontas que se adequem a todas as realidades, portanto tomar iniciativas para transferir conhecimentos para onde eles são requeridos é uma tarefa realmente necessária.

“(...) I honestly believe that my mission is to make things better for the organization and that includes any and all individuals who by chance come my way and I see they have a need. (...) I don't consider the job that is just in a piece of paper. It's up to me to do a lot more. It really is about helping people to figure a little bit different from where they were before”. (ENTREVISTADO 06)

“(...) Porque cada local tem suas peculiaridades, e você não pode chegar com uma caixinha. Nós tínhamos um sistema que você implantava, mas você tinha que fazer as adaptações localmente. Então você tem que fazer isso [tomar iniciativas de transferir conhecimentos]”. (ENTREVISTADO 04)

Para o entrevistado número 02, tomar iniciativas para transferir conhecimentos para funcionários locais faz parte de sua rotina diária, afinal, não existem processos prontos, padrões. Seu entendimento é que os pontos de vistas devem ser sempre compartilhados, tanto por parte do expatriado quanto por parte do funcionário local, na tentativa de entender o contexto e o que realmente está em jogo, para juntos escolherem a melhor solução ou alternativa.

“Eu acho que isso é uma coisa diária – a questão de transferência. Não existe um processo padronizado. Que acontece muitas vezes, tipo, pelo fato da gente ser um estranho, num lugar local, a gente acaba participando de muita coisa. (...) Se em tudo que você faz, você compartilhar aquilo que você sabe, tudo que você acredita que você sabe, e também entender o que as pessoas fazem localmente, o que que eles fariam daquela situação que se apresenta, e conjuntamente integrar e fazer uma tomada de decisão. Acho que nesse processo existe TC em todos os sentidos”.
(ENTREVISTADO 02)

Pode-se concluir que, pelo fato dos profissionais expatriados serem escolhidos para suas missões no exterior devido ao conhecimento que carregam consigo, todos os expatriados necessariamente tomam iniciativas para transferir conhecimentos aos funcionários locais. Ressalta-se o fato de que os expatriados não têm respostas para tudo – seu trabalho consiste em consolidar seus próprios conhecimentos, os conhecimentos e melhores práticas do grupo à realidade em que está inserido.

4.2.2.2 Instrumentos e Mecanismos de TC

Ao abordar este tema, objetivou-se identificar quais os instrumentos utilizados pelos funcionários expatriados para transferir conhecimento dentro da organização, e como ocorre o preparo dos expatriados para realizar TCs.

Pergunta 15. Existe algum treinamento específico para expatriados em relação à TC?

Para todos os entrevistados, todos concordam que não existe nenhum treinamento específico sobre como se deve transferir conhecimentos para funcionários locais. Contudo, alguns deles consideram que apesar de não haver tal

treinamento, existem outros tipos de capacitação que são oferecidos aos expatriados que acabam por contribuir para a TC.

Para o entrevistado número 06, apesar do banco não oferecer treinamento de como se deve transferir conhecimentos, o Banco Beta oferece treinamentos que estão relacionados a como aplicar competências chaves, que acabam oferecendo suporte para que a TC ocorra.

“The answer to your question is no. There is no training ‘This is how you’re going to transfer your knowledge’. That doesn’t exist. What does exist within the organization is Core-Competency type of training. All those things are core-competency that don’t have the title ‘These are the things that are required to transfer knowledge as part of an expat assignment’. But ultimately those are the things that leverages in order to do that [transfer knowledge]”. (ENTREVISTADO 06)

Para o entrevistado número 04, o Banco Beta também não oferece nenhum treinamento de como se transferir conhecimentos, mas oferece um treinamento que está diretamente relacionado a isto, trazendo várias diretrizes de como o expatriado deve interpretar o contexto onde será inserido, afim de poder realizar sua missão como esperado. Segundo o depoimento, o treinamento é chamado de “treinamento intercultural”, onde são expostas as principais características daquela sociedade para onde o expatriado está sendo enviado, como as pessoas se comportam, qual o perfil típico do país, curiosidades locais, como se portar. Além desse ponto, o entrevistado número 04 entende que treinamentos para TC não caberiam no contexto da organização, pois na prática o que funciona é o banco enviar para o exterior funcionários com as características que seriam mais adequadas a dada situação e que já estejam preparados com experiências suficientes para enfrentar a missão. Isto significaria dizer que não é possível simplesmente treinar alguém para então atuar sobre uma determinada situação.

“Olha, eu acho que o que existe, nesse ponto acho legal nos expatriados do Brasil, é que o banco tem uma preocupação muito grande com de orientar você como viver lá [no exterior]. Psicólogos, todo esse tipo de coisa toda. Eu acho até que uma hora é um exagero até grande, mas é legal. Muito eu acho que é importante. Não dá pra fazer um cursinho e ‘Olha, você vai lá e faz isso’. Não! Você está indo, eles estão tirando você daqui porque naquele

local está precisando [alguém] com estas características. Não dá pra formar uma pessoa aqui pra fazer lá um trabalho específico. Ela já tem que estar formada aqui pra ir contribuir pro lado de lá”. (ENTREVISTADO 04)

“Treinamento específico nesse sentido, eu acredito que não haja”, diz o entrevistado número 02. O entrevistado explica que existe um treinamento que é oferecido para os expatriados do programa de *International Management* um treinamento, com duração de quatro a sete semanas, que tem o foco principal em *networking*. Ou seja, o foco do treinamento dos expatriados é ficar atento à sua rede de contatos, que pode ser considerada como uma fonte para troca de conhecimentos e experiências, facilitando o acesso a conhecimentos já disponíveis dentro da organização.

“Esse treinamento tem foco, principalmente... o foco principal eu diria que é *networking*, independente de qualquer outra coisa. Existe foco em processos, estratégias, e tudo mais... mas não sei se existe um treinamento formalizado na questão de TC. Mas o que é interessante nesse treinamento, se é que você vê, a valorização que a empresa faz pra essa troca de experiências. (ENTREVISTADO 02)

Com relação à rede de contatos dos expatriados, o entrevistado número 02 explica que existem diversos encontros para promover o desenvolvimento da rede de contatos dos expatriados. Tais eventos são periódicos e organizados pelo próprio Banco Beta. A rede de contatos é algo tão precioso dentro do Banco Beta que os próprios expatriados organizam e patrocinam anualmente encontros adicionais.

“(...) A gente tem encontros anuais que não são organizados pela instituição, mas são organizados pelos próprios *international managers* – de se encontrar pelo menos uma vez por ano pra celebrar, pra bater papo, pra conhecer, pra ver o que está acontecendo, pra criar mais um *networking*. Então existem, em muitos casos, estruturas informais criadas pelos próprios funcionários pra propiciar tudo isso”. (ENTREVISTADO 02)

Além destes treinamentos mencionados, o entrevistado número 05 informou que o Banco Beta também disponibiliza algumas ferramentas de treinamento que o

expatriado pode acessar a qualquer momento para aprender mais sobre a cultura do país para onde está indo.

“(...) nos disponibilizaram, além disso, uma ferramenta híper legal, que tinha [informações sobre] costumes, desde a forma de se vestir, aspectos culturais do mundo inteiro. Eu tinha uma chave [de acesso] e eu podia ler sobre o país pra onde eu estava indo, ou seja, aprender um pouco sobre o outro país”.

Sobre esta ferramenta chamada *Cultural Wizard*, o entrevistado explica que ela serve como um grande fonte de informações que o expatriado pode utilizar para saber o que o aguarda no outro país, e consequentemente se preparar melhor psicologicamente.

“(...) ‘Como é que eu tenho que me comunicar? Qual é o nível de formalismo? Que cuidados eu tenho que ter com a hierarquia? É aceitável? Quanto eles são sensíveis ou não-sensíveis? Como que é este jeitão?’. Essa ferramenta é muito legal, ela é muito legal porque ela é um ponto chave. (...) Que com o Brasil, ele [o software] fazia uma analogia entre os países. Está saindo cada um de seu país, e daí ele [o software] [exemplificava]: ‘Olhe, no seu país é assim. No outro país é assado’. (...) E não é só pro expatriado. Uma ferramenta riquíssima”. (ENTREVISTADO 05)

O entrevistado número 08, diz que não sabe se existe este treinamento específico, mas acredita que sim. Ele explica que existe todo um procedimento do RH em promover o desenvolvimento destes profissionais expatriados, pois seus são vistos como profissionais estratégicos para a organização.

“Eu desconheço, mas acredito que tenha (...)”. (ENTREVISTADO 08)

“(...) ele teve todo um preparo antes, né? Cursos, milhões de cursos antes. Pra ele mudar de bandas [ascender na hierarquia], ele teve que fazer provas. E ele mesmo me contou que tem pessoas que acabam não passando [nas provas] e tem que sair do programa [de expatriação] por causa disso. Eu acredito que eles estão em franco desenvolvimento e acompanhamento, e eles tem toda uma cartilha a ser seguida”. (ENTREVISTADO 08)

Foi possível concluir que apesar de não existir nenhum treinamento específico de como o funcionário expatriado deve transferir conhecimentos para o funcionário local, existem diversos outros treinamentos e capacitações que os expatriados recebem e podem ser utilizados com este fim. Ainda sobre treinamentos, foi possível perceber que existe um alto nível de exigência do expatriado com relação ao seu auto-desenvolvimento e que expatriados que não alcancem tal objetivo são obrigados a se desligar do programa.

Os principais pontos que se referem a estas ferramentas de trabalho são treinamentos relacionados a *networking*, treinamentos interculturais e de competências chaves. Segundo os entrevistados, todos estes treinamentos suportam a TC.

Pergunta 16. Quais os instrumentos ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TC (workshops, treinamento individual, palestras, etc.)? Qual o seu preferido?

Dentre os métodos utilizados para TC, o entrevistado número 06 falou que são muitos, mas citou apenas três: reuniões, treinamentos (*coaching*) e oficinas (*workshops*).

Na entrevista com o entrevistado número 04, ele explicou que o método a ser empregado para a TC depende da situação em questão. Contudo, os métodos citados por ele foram palestras, cursos, utilização *slides* (apresentações) e *off-site*, que é um tipo de evento bastante informal que ocorre fora do escritório. Para este entrevistado, seu método preferido são os *off-sites*.

Uma crítica que é posta pelo entrevistado número 02 é a da extrema valorização de reuniões dentro da organização – ele percebe que há um exagero, e que existem mais reuniões do que realmente é necessário. Além das reuniões, o entrevistado 08 também cita *off-sites*, apresentações, vídeos e *roadshow* ou *townhall*, que são palestras bem informais mas com foco bastante específico.

“(...) Com relação à TC para funcionários gerais, eu gosto do formato de que a gente faz no *Townhall*, que é basicamente uma... estou pensando na palavra em português... não é uma audiência aberta, mas a gente chama todo mundo pra um bate-papo, geralmente seguido pra um café da manhã ou de um almoço, a gente utiliza apresentação [*powerpoint*] mas é uma coisa mais um pouco informal, em que várias pessoas vão estar falando

sobre determinado assunto, e a gente abre também para perguntas de toda equipe e tudo mais.” (ENTREVISTADO 02)

Ainda sobre as preferências do entrevistado número 02, ele se explica que suas preferências variam de acordo com a situação. Tipicamente, para o dia-a-dia, prefere conversas pessoais com o indivíduo (*coaching*); se for para tomada de decisão, prefere reuniões com os envolvidos; se for para simplesmente comunicar algo para todos os funcionários, prefere o formato de *townhall*.

Para o entrevistado número 06, seu método preferido de TC é uma conversa pessoal com o indivíduo (*coaching*).

“I would say that I use many different ways of... in terms of helping the use of knowledge. The biggest one for me is the ability to meet with people and to talk with them, and to kind of let them understand what are the different visions, what are the different ways of getting things done”.
(ENTREVISTADO 06)

Sobre os métodos utilizados para realizar TC dentro do Banco Beta, o entrevistado número 03 citou conferências telefônicas e de vídeo, *workshops*, apresentações e uma ferramenta chamada “*sharepoint*”. Dentre estes, ele diz preferir o *sharepoint*, por ser uma ferramenta bastante “democrática” e que todos tem fácil acesso. A segunda preferida, que diz trazer ótimos resultados é a vídeo conferência, que poupa gastos e tempo com viagens. Novamente, percebe-se que a tecnologia está presente nos negócios de um banco internacional.

O entrevistado número 05 citou reuniões, *workshops* e *coaching*, e sua preferencia é o *coaching*. O entrevistado número 08 já diz preferir treinamentos com material de apoio, o que pode ser considerado um treinamento formal.

“Eu acho que essa forma que eles fazem hoje do manual é interessante. (...) eu sou uma pessoa mais de audição. Porém, com visual. Então quer dizer, uma pessoa dando uma palestra com manual. Pra mim seria o ideal! Acho que seria o [ideal]”. (ENTREVISTADO 08)

O item a seguir mostra os resultados dos métodos que foram lembrados pelos entrevistados, estando eles separados por simples menção e preferência de utilização.

Métodos Utilizados para TC		
Métodos	Mencionados	Preferidos
Workshops	4	0
Coaching	5	4
Apresentações	3	0
Videos	2	0
Reuniões	2	2
<i>Offsites</i>	2	1
Palestras	2	0
Treinamentos	2	2
<i>Roadshow ou Townhall</i>	1	1
Conferências Telefônicas	1	1
Conferências de Vídeo	1	1
<i>Sharepoint</i>	1	1
Apadrinhamento	1	0

QUADRO 5 – Métodos Utilizados para TC

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

A partir do quadro, pode-se verificar que o método mais utilizado pelos expatriados para realizar TC são o coaching, reuniões, e treinamentos respectivamente. As preferencias pelo *coaching* estão relacionadas a ser uma conversa mais informal, onde a pessoa não se expõe em frente ao grupo e sana suas dúvidas pontualmente. Não houve explicações para as preferencias por reuniões.

Pergunta 17. Os expatriados participam no desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados, em ações de *benchmarking*? Como? Quais os resultados?

De todos os entrevistados, apenas um não respondeu a pergunta, e justificou que estas situações não são aplicáveis na área onde trabalha. Todos os outros concordam que os expatriados participam de desenvolvimento de novos produtos e mercados em ações de *benchmarking*, e que os resultados destas ações são

realmente positivos para a organização em termos de resultados e para o expatriado em termos de experiências adquiridas.

O entrevistado número 06 explica que os expatriados participam diretamente do desenvolvimento de novos produtos, mercados e ações de *benchmarking*. Ele também informa que esta é uma prática que ocorre não só em sua área, mas em todas as áreas do banco que comportem tal atividade. Com relação às ações de *benchmarking*, ele confia que faz parte de uma equipe global que trabalha com garantia da qualidade para a área de cobrança. Nesse grupo são definidos padrões, onde a equipe global busca verificar se existem possibilidades para melhorias, sempre preocupados com a garantia de qualidade do processo.

“Absolutely. And I can tell you that the benchmarking happening not only in my area but in all areas”. (ENTREVISTADO 06)

“In other words we set standards, we look at those standards and then we understand if there is a chance for modification (...) And we'll take that and we'll make decisions for the organization and see what things are important in terms of quality assurance”. (ENTREVISTADO 06)

As ações de desenvolvimento de produto, mercados e *benchmarking* também foram confirmadas pelo entrevistado número 04 em sua missão no Panamá, onde ele explica que buscava dividir a experiência da área de produtos do Brasil com o pessoal do Panamá, na intenção de desenvolver novos negócios no Panamá. Fica claro nessa situação que o Banco Beta busca aproveitar ao máximo o conhecimento disponível dentro de sua rede de negócios e pessoas. O entrevistado concorda que estas ações de *benchmarking* interno são benéficas para o negócio do Banco Beta, e acredita que este mecanismo deveria ser melhor explorado.

“(...) levava experiência de produtos do Brasil pra ser implantado lá. Experiências de situações que deram certo aqui [Brasil] nós tentávamos, não tropicalizar, porque lá não é trópico, mas adaptar à panamenha”. (ENTREVISTADO 04)

“São. São muito benéficos. Acho que deve ser mais explorado isso, ainda”. (ENTREVISTADO 04)

O entrevistado número 02 explica que a prática de *benchmarking*, seja ela pra desenvolver novos produtos, processos ou mercados, já está enraizada na cultura do Banco Beta. O entrevistado vê os resultados benéficos advindos destas práticas.

“Eu acho que foi aquilo que conversei no começo, que é a questão da gente estar sempre em contato com todas as equipes em diversos países numa certa frequência, é totalmente alinhado a esta pergunta, né? Acho que faz parte do dia-a-dia da empresa”. (ENTREVISTADO 02)

O funcionário local número 22 diz acreditar que o conhecimento vindo de outros países é bem aproveitado localmente, mas que depende da área onde o expatriado trabalha, pois dependendo do caso tal conhecimento pode não ser aplicável.

“Como um produto, como você perguntou? Depende da área que ele tá trabalhando. Mas eu acredito que sim. Eu acredito que sim. Posso dizer que sim”. (ENTREVISTADO 08)

O entrevistado número 03 diz que apesar de na sua área estes tipos de ações não serem aplicáveis, ele percebe isto claramente em outras áreas do banco. Ele ressalta que a importância destas ações vão além de copiar produtos e serviços que foram lançados em outros lugares, mas que a importância está também em aprender com a experiência alheia para não cometer erros, ou até cometê-los novamente.

“*Benchmarking* é sempre muito muito bem vindo, porque quando você precisa ter uma visão local, especialmente num banco internacional e grande como o Banco Beta. É muito frequente enganosamente você entender que o que funciona ou se aplica na Ásia poderia ser replicado diretamente no Brasil de maneira direta. E isso não é verdade. Então entender como aquele produto funciona, qual a aceitação dele é importante localmente pra que você não cometa erros no lançamento, no investimento desse produto, desse serviço”. (ENTREVISTADO 03).

Também foi informado pelo entrevistado número 05 que durante seu período de expatriação, estes tipos de ações, infelizmente, não eram aplicáveis na sua área.

Pode-se concluir que, via de regra, os expatriados contribuem no desenvolvimento de novos produtos e mercados com ações de *benchmarking* realizado com sua rede de contatos, ou seja, o conhecimento já construído em algum lugar do globo é frequentemente transferido para um local em que tal conhecimento não tenha atingido a mesma maturidade. E, novamente, a questão da TC internacional pode ser percebida como forte aliado da organização do Banco Beta, contribuindo positivamente para o desenvolvimento e melhoria de seus processos internos.

4.2.2.3 Facilidades e Dificuldades da TC

Ao explorar este tema, objetivou-se identificar as facilidades e dificuldades encontradas pelos funcionários expatriados em transferir conhecimentos para os funcionários locais.

Pergunta 18. Quais as facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque?

O entrevistado número 06 entende que o elemento central que permite a facilitação de TCs, expertises e experiência entre funcionários expatriados e locais é a confiança – base de todos os relacionamentos humanos. Todavia, para se criar tal relação de confiança entre transmissor e receptor, existe diversos aspectos envolvidos. Portanto, o entrevistado entende que o melhor é sentar cara-a-cara, conversar, entender os pontos de vista do receptor e transmitir-lhe o que você entende como melhores práticas – aquelas proferidas pelo padrão do Banco Beta. O entrevistado explica que este processo torna-se um aprendizado para ambos os envolvidos. Portanto, a TC ocorre em dois momentos – o primeiro é entender o meio onde estão inseridos ou contexto local, o segundo é entender quais são as melhores práticas que estão sendo difundidas dentro do grupo, do Banco Beta.

“(...) One is understanding what the environment is. And the second is understanding what are some of the best practices that are being used and leveraged by the group”. (ENTREVISTADO 06)

Na situação descrita pelo entrevistado número 06, ele destaca alguns itens importantes que fazer parte do processo de construção de um relacionamento de

confiança. Primeiro e fundamentalmente, é preciso haver respeito pelo indivíduo e por suas novas idéias. Assim, o papel do expatriado é saber ouvi-las. O segundo item seria criar um ambiente onde os funcionários são encorajados a conversar abertamente, sem que sintam julgados. O terceiro ponto seria um plano de execução decente. E o quarto ponto seria suporte da gerência.

O entrevistado número 04 entende que para que a TC seja facilitada, o expatriado precisa conquistar o funcionário e, no momento em que isso ocorre, o funcionário passa a se interessar pelo seu produto. Sua fórmula é participar do dia-a-dia dos funcionários.

“Você tem que participar do dia-a-dia da área, dos funcionários. A partir do momento que você faz isso, rompe barreiras”. (ENTREVISTADO 04)

Para o entrevistado número 02, o que facilita a TC entre funcionários expatriados e locais são as circunstâncias da cultura do próprio Banco Beta. Ele entende que, além de ter tido sorte, já existe uma cultura dentro da organização onde trabalha, que preza pela comunicação aberta e troca de experiências, existindo já a expectativa dos funcionários para que ocorra essa comunicação aberta.

“Eu acho que depende exatamente do meio do qual você faz parte. No meu caso específico acho que eu tive não somente a sorte, eu acho que eu tive a oportunidade de fazer parte de equipe em que a gente valorize conversas, a gente valoriza esse processo de comunicação. Eu fiz parte de equipes que foram muito abertas a diferentes culturas, diferentes perfis. (...) Eu acho que eu tive, também, independente de qualquer país, eu acho que na maioria as pessoas eram abertas para isso, e procuram isso, e esperam isso de você como expatriado. Mas, no geral, eu acho que essa comunicação, essa abertura sempre existe”. (ENTREVISTADO 02)

“Sim, de maneira geral a receptividade é bastante grande”, afirma o entrevistado 03. Em sua entrevista, ele explica que via de regra os funcionários locais estão sempre dispostos a trabalhar com os expatriados, aproveitando a oportunidade de aprender, crescer profissionalmente e realizar TCs. Para isso, os processo de comunicação devem ocorrer livremente, discussões são encorajadas, e as tentativas de melhora até que atinja o objetivo proposto. De todas as formas,

tanto o funcionário expatriado com o funcionário local fazem parte do processo de mudança. Outro ponto que é novamente levantado é a necessidade do expatriado não ignorar a realidade locacional, pois é a partir dela que se estabelece a TC.

“(...) Eles estão de fato abertos e preocupados em aprender e crescer, inclusive. Obter esta troca de conhecimentos. E o que funciona melhor é, até usando o que você mesmo comentou, muita comunicação, muita discussão, apresentação, fazer alguns *test-drives*, algumas experiências. O tal do ciclo de planeja, faz, confere, corrige e faz de novo. Ou seja, uma série de processos até que esteja redondo. E o que acontece é que, pela minha experiência, é que você não pode ignorar a realidade local. Esteja sempre atendo pra que alguns ajustes que possam ser necessários, faça. Porque isso daí vai dar garantia de que ai vai funcionar direitinho”. (ENTREVISTADO 03)

O entrevistado número 05 entende que, em primeiro lugar, o que mais facilita a TC entre funcionários locais e expatriados é o conhecimento do idioma, as terminologias utilizadas no negócio, e o entendimento da cultura local. Outro item mencionado e que em sua opinião deve sempre ocorrer é respeitar as pessoas e suas diferenças.

“Primeiro, a língua [idioma], terminologia, cultura. Saber qual a forma mais eficiente de fazer a mensagem chegar. Respeitar as pessoas e as diferenças (...)”. (ENTREVISTADO 05)

O entrevistado número 08 entende que o conhecimento do idioma local é o principal fator facilitador de barreiras de comunicação entre funcionários locais e expatriados. Segundo relatado, quando o Banco Beta se instalou no país, por meio da compra de um outro banco, os expatriados que vieram para missões no Brasil não falavam nada de português. Atualmente, quase todos os expatriados já chegam no Brasil falando um pouco do idioma, tornando a barreira da comunicação menos gritante e facilitando o processo como um todo.

“Os que estão vindo agora, a maioria fala português. Então eles estão com uma barreira menos gritante”. (ENTREVISTADO 08)

Nas opiniões dos entrevistados, as facilidades encontradas pelos expatriados em realizar TC para os funcionários locais estão pautadas em alguns itens. Os próprios entrevistados ressaltam que as relações profissionais dependem de relações humanas, e relações humanas são baseadas em respeito e confiança. Estes são dois fatores que, quando conquistados pelo expatriado, contribuem enormemente, facilitando para que estes possam transferir seus conhecimentos para os funcionários locais.

Foram também mencionados a necessidade de se conversar pessoalmente (*coaching*), a promoção de um ambiente integrador e aberto a conversas, respeito pela cultura local, idéias e pontos de vistas dos funcionários locais, trocas de experiências e, por fim, participação no dia-a-dia do funcionários local.

É possível perceber que para que se estabeleça um processo de comunicação direto, o expatriado deve conquistar a confiança dos funcionários locais. É perceptível que tudo inicia a partir da realidade locacional, pois é nela que se apresenta o contexto onde deverá ocorrer o desenvolvimento do relacionamento entre funcionários expatriado e local.

O expatriado só passará a entender o contexto da realidade locacional onde vive se puder interpretar o ambiente. E é neste processo de interpretação que o expatriado deve utilizar a experiência do funcionário local, devendo ouvi-lo para então ter argumentos suficientes para ponderar e julgar a situação. Portanto, é interessante que o expatriado exponha sua interpretação da realidade local para o funcionário local, perguntando se entendeu corretamente. Somente depois de ter certeza que compreendeu a situação é que o expatriado deve começar a expor suas idéias.

Outro item que foi mencionado várias vezes ao longo da entrevista é que a própria cultura do Banco Beta já favorece as TCs. Segundo os entrevistados, as discussões e avaliações dos diferentes pontos de vistas são sempre encorajadas, e a receptividade dos funcionários locais é bastante grande.

Pergunta 19. Quais as dificuldades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque?

O entrevistado número 06 mencionou duas situações que podem dificultar a TC. A primeira seria a ausência de suporte da gerência, e a segunda seria resistência à mudança, ou preconceito. Em sua opinião, estas duas situações fazem

com que boas idéias sejam postas de lado, devido à uma falta de visão, teimosia ou até falta de vontade dos funcionários locais.

“One of the difficulties is not getting in by upper management. Another one is prejudice or reluctance to accept change. (...) A lot of good ideas are kind of put to the side because of a pre-thought or a previous experience that tells the individual that it won't work when in fact it might work with some degree of open mindedness and also some willingness in terms of assessing it again”. (ENTREVISTADO 05)

O entrevistado número 04 entende que, por vezes, o conhecimento do idioma local é fator crítico para a condução dos negócios. Em sua experiência no Panamá, outros pontos processuais do Banco Beta foram considerados extremamente críticos, pois dificultaram a TC para os funcionários locais. Durante a fusão das empresas, o quadro de altos executivos responsáveis pela gestão da expatriação decidiram que para transferir as informações do sistema de auditoria previamente utilizado no Panamá para o sistema utilizado no resto do mundo, seria necessário utilizar um terceiro sistema, advindo do México. Portanto, em vez de se transferir conhecimentos para os funcionários panamenhos de como utilizar o sistema que era utilizado globalmente, o entrevistado precisou primeiro aprender a utilizar o sistema vindo do México. O entrevistado relata que a maior dificuldade não foi a TC para os funcionários, mas sim as definições feitas pela gestão do Banco Beta.

“(...) Dificuldades? Muitas vezes pelo idioma. O idioma você... a minha sorte é que onde eu fui é [utilizado] o espanhol”. (ENTREVISTADO 04)

“(...) As principais dificuldades que nós tivemos, no meu caso, foi a fusão. Porque o banco teve muitas dificuldades na integração dos sistemas [de auditoria]. Nós éramos dois bancos que se tornaram três bancos. Porque tinha o Banco Beta com um sistema. O Banco Beta com outro. E durante este período [de fusão] não usou nem este [sistema do Banco Beta], nem este [sistema do Banco Beta]. Foi criado um terceiro, que veio do México. Então isso foi uma dificuldade tremenda. Então esta dificuldade não foi com as pessoas, mas sim com os próprios processos externos. O banco pecou muito nessa fusão”. (ENTREVISTADO 04)

Porém, apesar das dificuldades enfrentadas no Panamá, o entrevistado número 04 entende que a contrapartida é que pode-se aprender com os erros do passado. Ele também coloca em cheque que trouxe conhecimentos dessa experiência no Panamá, pois enfrentou uma grande carga de dificuldades, realizou o trabalho proposto e ainda aprendeu muito com isto.

“(…) Até a gente fala que é um case, pra que não seja feito [igual]. (...) Então você estuda aquele problema pra não se repetir. Isso é uma coisa interessante. E pra um expatriado, o que se faz aqui no Panamá, quando você volta, você traz toda aquela bagagem de dificuldades que você trouxe de lá [Panamá]. É bastante interessante. Mas o maior problema não foi a população, não foi nada. A maior dificuldade foi [foram] os problemas operacionais do próprio banco”. (ENTREVISTADO 04)

Pela avaliação do entrevistado número 02, a principal dificuldade que todo expatriado enfrenta quando é alocado em um novo país é a construção da credibilidade com sua nova equipe.

“(…) Então, presumir que você fazendo parte de uma equipe num país completamente novo, você vai chegar lá e você tem um milhão de coisas que você acha que tem pra contribuir, e você começa a propor um monte de coisas, ou a criar dificuldades, ou simplesmente falar ‘aquilo está certo, aquilo está errado’, sem que você construa uma credibilidade, confiança. Assim que você obtenha confiança das pessoas locais, sejam elas funcionários de qualquer nível, e se você não buscar isso no começo, eu acho que cria muitas dificuldades. (...) Mas esse processo de construir credibilidade é essencial. Em muitos casos demora um pouco, mas eu acho um caminho muito importante”. (ENTREVISTADO 02)

Ainda sob o ponto de vista do entrevistado número 02, ele explica que além da construção de credibilidade, é preciso valorizar a estrutura local, o conhecimento das pessoas que estão ali, pois é com ela que você vai aprender sobre a realidade local, e é em cima destes novos conhecimentos que desenvolverá seu trabalho.

“(…) Entra na questão da adaptabilidade também. Você tem que entender que você pode ter uma idéia brilhante, mas o processo de você construir essa idéia, e de implementar essa idéia é diferente de um lugar pro outro.

Agora, você saber como implementar faz parte do sucesso do seu trabalho como expatriado. Valorizar a estrutura local é essencial”. (ENTREVISTADO 02)

O principal dificultador da TC, na opinião do entrevistado número 03, é a resistência à mudanças.

“Eu acho que o ser humano, por natureza, já é resistente a mudanças. Então se isso significa gerar muito incomodo pra pessoa, ter que mudar todos os processos, redigitar tudo, mudar toda a maneira de trabalhar, naturalmente ele vai resistir”. (ENTREVISTADO 03)

Para o entrevistado número 05, a maior dificuldade encontrada para transferir conhecimentos foi também a resistência à mudanças. Ele explicou que em sua experiência, foi tudo difícil, pois como nenhum de seus colegas era subordinado a ele, então mudar não era necessário.

“(...) Então, assim, encontrar os caminhos pra que você consiga fazer chegar a sua mensagem pra mim foi a maior [dificuldade]. (...) O grupo que eu fui era um grupo extremamente fechado. Então, aquilo que pra mim era não, pro par meu era sim. Ao mesmo tempo que eu tive um desafio de estabelecer parceria com algumas pessoas e achar um jeito de trabalhar – um jeito alternativo – eu confesso que pra mim me enriqueceu um monte, mas não foi fácil”. (ENTREVISTADO 05)

Ainda sobre a experiência do entrevistado número 05, ele explica que foi preciso desenvolver uma maneira de abordagem para fazer com que sua mensagem chegasse ao grupo. Muito mais do que convencer alguém de alguma idéia, foi preciso mudar sua técnica de abordagem para poder construir alianças e atingir seus objetivos.

“(...) Tudo eu tinha que me entender como é que eu conseguiria que fazer pra chegar minha mensagem lá [ao destinatário]. Então, tentar muito mais no teu interlocutor. Você se adequar. Você não ser você mesmo. (...) Saber abordar! E a questão de estabelecer alianças. Ajuda a chegar lá. Sei que a maior dificuldade foi essa”. (ENTREVISTADO 05).

Para o entrevistado número 08, um fator que percebeu como grande dificultante foi o fato do expatriado não dominar por completo e não conseguir se comunicar no idioma português. Mesmo possuindo um grande conhecimento técnico e uma vasta experiência na área em que trabalhava, a comunicação foi uma grande barreira. Principalmente porque, na época em questão, poucos funcionários locais falavam inglês.

“E ele, com os conhecimentos anteriores, de outros países em que ele morou – se não me engano eu acho que ele morou em mais dez países (...) Mas eu posso caracterizar aqui, (...) a linguagem era uma barreira muito grande porque ele não falava português. (...) Então eu acho que essa dificuldade era grande tanto pra ele, quanto pras pessoas que trabalharam com ele”. (ENTREVISTADO 08)

“Eu posso te dizer que as pessoas mais novas tinham troca e tinham muita dificuldade, por causa da própria língua, da própria cultura”. (ENTREVISTADO 08)

O entrevistado número 08 explica que o próprio setor financeiro brasileiro é extremamente complexo e difícil. E este contexto por si só já se mostra como um dificultante do processo de adaptação do expatriado, pois as leis e regras locais que regem o sistema financeiro brasileiro são diferentes de outros países e demasiadamente complexas.

“Outra coisa que eu posso te dizer é que a nossa legislação e os nossos produtos frente aos outros países é muito diferente, muito diferente. E isso pra eles, eu acho que eles demoram mais pra pegar o esquema do que num outro lugar que é mais parecido da origem deles. Então aqui, e não puxando a sardinha pro Brasil, o banco é muito desenvolvido. O setor financeiro brasileiro, se não for o melhor, ele está muito à frente de grandes países, de países extremamente desenvolvidos”. (ENTREVISTADO 08)

Outro fator que dificulta a TC é o fato os funcionários locais pensarem que um expatriado não é passível de penalização dentro da organização, e isto gera uma grande rejeição ou resistência a mudanças por parte de funcionários locais.

“E eu acho que isso é uma barreira da pessoa achar: ‘não, essa pessoa ela veio aqui pra ou não fazer nada, ou veio aqui pra me incomodar, ou daqui

há pouco ela vai embora” – uma resistência à mudança muito grande”.
(ENTREVISTADO 08)

Foi possível perceber e concluir que o principal fator dificultante da TC entre funcionários expatriados e locais, em primeira instância, é a construção de sua credibilidade – sendo esta inevitável. E, a segunda, é a resistência à mudanças. Vários dos entrevistados passaram por tal situação, onde tiveram que reagir de diversas formas como, por exemplo, mudar estratégia de abordagem.

Fatores que também foram citados como dificultantes foram ausência de suporte da gerência, falta de domínio do idioma, resistência à mudanças por parte dos funcionários locais e erros de escolha da gestão vigente. Com relação aos erros de gestão, pode-se dizer que a situação encontrada foi adversa, mas que ainda assim é possível auferir-se ganhos de experiência.

Pergunta 20. Você acha que existe alguma maneira de se diminuir essa dificuldades?

“Certamente existem maneiras”, confirma o entrevistado número 06. Segundo ele, o método surte mais efeito para diminuir dificuldades é demonstrar sucesso ao funcionário local. Em outras palavras, dar exemplos de onde a solução proposta já funcionou facilita a venda do conceito proposto. Novamente, o entrevistado entende que para se diminuir estas dificuldades é preciso se estabelecer laços de confiança.

“I think that there are ways, for sure. The way is demonstrating success. (...) But if I could show success then it becomes easier to sell the concept. The other thing again is trust. If I can build trust by listening and by myself, not judging people, or judging their ideas but being opened as well then I think that builds a trust”. (ENTREVISTADO 06)

Outro ponto que foi ressaltado pelo entrevistado número 06 sobre o processo de comunicação entre o receptor e o transmissor de conhecimentos, é que o processo deve ocorrer em dois sentidos. Ou seja, o transmissor é também receptor, e o receptor também é transmissor. O entrevistado entende que isto deve ocorrer em ambos sentidos, porque caso ocorra em apenas um sentido, isto se torna uma descarga de informações, onde a parte receptora pode simplesmente não receber as informações.

“The issues to acknowledge transfer is that that is has to be two ways, it’s not a one way transfer. That has to be some type of dialog, and there has to be some type of mutual understanding in order to do a knowledge transfer. Or otherwise it wouldn’t be a knowledge transfer, it would be a dump of information that is not received”. (ENTREVISTADO 06)

O entrevistado número 04 entende que existem barreiras comportamentais, onde tais comportamentos dificultam o trabalho de TC. Entretanto, o entrevistado entende que estas resistências comportamentais podem ser remediadas, desde que a adaptação necessária compreenda e se busque atender às necessidades locais.

“(...) acho que existem muitas resistências comportamentais. (...) E isso, sim, você pode trabalhar no sentido de entender as necessidades locais e adaptar dentro do padrão da empresa. Você consegue fazer aquelas adaptações pra não sair fora do foco da empresa, mas também atendendo a algumas necessidades (...)”. (ENTREVISTADO 04)

O entrevistado número 02 entende que existem modos de se diminuir as dificuldades de TC, mas que estes modos são pessoais. Em outras palavras, não existe um processo padrão, depende apenas do modo como o funcionário intervém no seu meio – e, frisando, não só o funcionário expatriado, mas o funcionário local também. Para executar tal tarefa, o funcionário deve prestar atenção ao seu meio ambiente para saber interpretá-lo. E, novamente, aponta que é preciso construir sua credibilidade, facilitando assim a TC entre os envolvidos.

“Eu acho que é uma coisa mais pessoal. Eu acho que todos os funcionários que fazem parte desse modelo (...) Mas, essencialmente, é no dia-a-dia, você buscando isso e prestando atenção ao seu ambiente e ao seu redor. Mas eu acho que essa questão de construir credibilidade, de eliminar barreiras, é algo que é bastante pessoal e que você tem que buscar. Qualquer outra coisa que venha, seria mais um suporte pra isso”. (ENTREVISTADO 02)

Do ponto de vista do entrevistado número 03, para vencer as dificuldades do processo de TC entre funcionários locais e expatriados é preciso ter flexibilidade, paciência e jogo de cintura. Ele também informa que, às vezes, é preciso que coisas

sejam impostas. Mas, de modo geral, a paciência e construção de credibilidade acabam por convencer as pessoas, e elas passam a aderir suas idéias espontaneamente.

“Muito jogo de cintura, paciência e às vezes existe momentos em que é toque down [imposição]. Vai fazer porque tem que fazer. Agora isso não funciona sempre, quando você tem que transformar uma cultura, daí você tem 40, 50 pessoas você tem que respirar fundo e ter paciência. E ir convencendo. Eu costumo dizer que tem que catequizar. Você tem que fazer entenderem o porque das coisas primeiro, e aí eles começam a aderir espontaneamente. Quando isso começa a acontecer é porque você está conseguindo transmitir o que precisava”. (ENTREVISTADO 03)

Ao responder a pergunta, o entrevistado número 05 volta a falar sobre relações interpessoais, pessoas e a comunicação entre as partes. Ele faz perceber que é preciso trabalhar o processo de comunicação entre as partes, de modo que cada uma ouça o ponto de vista alheio, e que acabem por considerar cada ponto de vista para chegarem à melhor solução para a organização.

“Novamente a gente está falando de pessoas, né? Então, se o teu interlocutor é uma pessoa aberta, que quer ouvir, que te pede uma coisa mas essencialmente quer saber tua opinião no mérito, quer ouvir a tua opinião (...)”. (ENTREVISTADO 05)

Ao ser perguntado se os expatriados contribuem para a TC, o entrevistado número 08 elucidou que o expatriado com quem trabalhou por 1,5 anos tinha uma grande habilidade em cativar as pessoas, ganhando credibilidade, o que facilitava o seu trabalho. Além de cultivar a habilidade de relacionar-se com outras pessoas, o entrevistado deve buscar integrar-se com os funcionários locais, mostrando-se acessível e como qualquer outro funcionário – passar a sentar junto com sua equipe e não em uma sala isolado seria um exemplo.

“Sim. (...) ele envolvia as pessoas de uma forma muito rápida, muito fácil, acho que até pela maneira dele se portar, né? Ele não era autoritário, ele marcava reuniões conosco – pessoas chaves – e falava o que precisava, escutava muito o que as pessoas tinham a dizer, e ele arrumava isso pra

área. Ele fazia as próprias pessoas trazerem a solução dos problemas, e de uma maneira muito delicada, que só ele até hoje, de todos que eu trabalhei, foi o único que eu vi agindo dessa forma”. (ENTREVISTADO 08)

“Ele teria direito a sentar numa sala em separado. Ele senta junto com a equipe. Isso é fundamental. Eles são iguais a todo mundo. Porque infelizmente isso cria um conflito. Cria uma distorção de situações”. (ENTREVISTADO 08)

Segundo os entrevistados, não existe um processo padrão para diminuir-se as dificuldades de TC entre funcionários expatriados e locais. Contudo, o assunto acaba revolvendo em construção de credibilidade.

A construção de credibilidade pode ocorrer em diversos sentidos. Um dos exemplos mais interessantes foi o expatriado buscar demonstrar situações anteriores onde se obteve sucesso com propostas de solução similares.

As TCs devem sempre ocorrer em dois sentidos, sendo educativa tanto para o funcionário expatriado quanto para o funcionário local. Quando os dois pontos de vistas são considerados e as necessidades de ambos são atendidas, começa-se a construir uma credibilidade mútua. Embora perceba-se que tanto o funcionário expatriado quanto o local participem deste processo, quem deve estar sempre prestando atenção para saber interpretar a realidade local é o expatriado.

Outra lição importante é que o expatriado se coloque numa situação de isonomia perante aos funcionários locais, evitando mostrar-se superior. Situações de desigualdade levam ao natural afastamento dos funcionários locais, que passam a interpretar o expatriado como uma pessoa inacessível.

5. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA

A seguir é apresentado um apanhado geral focado em responder as perguntas de pesquisa propostas neste estudo de caso.

5.1 Respostas – Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional

As perguntas de pesquisa da etapa 1 tem a finalidade de auxiliar a compreensão do contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos. Acreditou-se que tal compreensão pode auxiliar o pesquisador a interpretar como funcionam as TCs realizados por funcionários expatriados dentro da organização. Todas as respostas foram sub-divididas e analisadas sob o espectro de três temas diferentes: a) políticas e práticas de RH; b) tomada de decisões; e c) reporte internacional.

P-01) Qual o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos?

Com relação às práticas e políticas de RH, destaca-se que:

- ✓ O Banco Beta é reconhecido pelos seus funcionários expatriados e locais como um banco multinacional, que responde a uma matriz;
- ✓ Os funcionários expatriados e locais reconhecem que existem diversas realidades locacionais em diferentes estágios de desenvolvimento, nas quais o conhecimento dos profissionais expatriados é necessário; Este ponto corrobora a opinião de Oviatt e McDougall (1999) quando os autores afirmam que a internacionalização pode ocorrer em dimensões diferentes, sendo um processo que ocorre ao longo do tempo, onde seu compromisso com as operações além da fronteiras da matriz podem envolver insumos, produtos, etapas do processo produtivo de insumos e/ou de valor. Cabe mencionar que este processo de adaptação de processos e conhecimentos, assim como a utilização de funcionários expatriados, está fortemente ligado às idéias de Johanson e Vahlne (1977) de que a internacionalização é um processo gradual de aquisição, integração e uso do conhecimento sobre operações e mercados internacionais;
- ✓ Todos os entrevistados concordam que os programas de expatriação oferecidos pelo Banco Beta estão diretamente relacionados à estratégia da organização;

- ✓ Processos de expatriação auxiliam a organização a alinhar os conhecimentos existentes dentro do Banco Beta, transferindo conhecimentos e melhores práticas das regiões mais desenvolvidas para outras ainda em desenvolvimento; Este ponto confirma e corrobora a opinião de Magalhães e Rocha (2002) de que é importante lembrar que para que processos de internacionalização sejam bem sucedidos é preciso haver vantagem competitiva, a qual é surge em função dos conhecimentos e ações de busca realizadas pelos RH atuantes na organização;

Com relação às tomadas de decisão destaca-se que:

- ✓ Normalmente, todos os expatriados são gerentes, portanto estão diretamente envolvidos na tomada de decisão dos negócios do Banco Beta, onde frequentemente ajudam a conduzir os negócios da organização. Quando não são os responsáveis por tomar a decisão, confirmam que exercem forte influência sobre a decisão final; Neste aspecto, pode-se entender que a experiência dos funcionários – sua senioridade – colabora positivamente para a organização pois, de acordo com Cyert e March (1963), nos processos de internacionalização é verificado que EMN agem a partir de uma determinada racionalidade local que é baseada em conhecimentos já existentes dentro da organização que levam a EMN a fugir de incertezas; Tal raciocínio vai ao encontro das propostas de Wind, Douglas e Pearlmutter (1973), que explicam que a internacionalização é um processo evolutivo de comprometimento com as operações internacionais, e dos pensamentos de Hemais e Hilal (2002) que entendem esse comprometimento evolutivo como uma forma mais conservadora de estratégia que busca evitar incertezas, diminuindo o risco dos investimentos realizados;
- ✓ As tomadas de decisão dos expatriados sempre ocorrem em conjunto com funcionários locais ou, pelo menos, depois que o conhecimento local tenha sido acessado e avaliado; Com relação à tomada de decisão, o Banco Beta frequentemente utiliza o formato de fóruns ou comitês executivos para tomada de decisão. Esse aspecto é interessante, pois ele garante que os diversos pontos de vista sejam ouvidos e ponderados, para que a tomada de decisão ocorra da forma mais técnica possível. A utilização de fóruns e modelos afins cria ambientes mais integradores e participativos, promove o

aprendizado coletivo, valoriza o conhecimento dos funcionários locais e não-locais, alinham os processos e valores da organização, além de diminuir o risco de uma tomada de decisão errada. O lado negativo da utilização de fóruns e afins é a demora para tomada de decisões; Contudo, tal modelo de trabalho corrobora as opiniões de Magalhães e Rocha (2002) que incitam que há grande importância no fator humano e seus conhecimentos, que são os recursos mais críticos e valiosos na busca da vantagem competitiva; Conforme já mencionado, tal ponto também confirma a opinião de Cyert e March (1963) no tocante a utilizar a racionalidade local para fugir de incertezas e diminuir o risco;

- ✓ A pesquisa mostrou também que o Banco Beta fortemente encoraja a utilização de sistemas de informação de apoio à decisão, como sistemas informatizados. Com relação à utilização de sistemas informatizados, é perceptível que tal conceito vai ao encontro das opiniões de Cyert e March (1963), em função de também ser uma forma de diminuir as incertezas e o risco;

Com relação ao reporte internacional destaca-se que:

- ✓ Por se tratar de um banco global, é normal e corriqueiro que ocorram reportes internacionais. Isto ocorre diariamente em algumas áreas, em outras com periodicidade menor; Cabe mencionar aqui a pesquisa de Brasil e Diegues (1996), que expôs que o acesso a outra realidade, que pode incluir tecnologias de ponta, compreensão diferenciada de mercados, equipamentos modernos, etc., pode levar a empresa a operar em um novo patamar competitivo, estabelecendo novos padrões de qualidade e serviço;
- ✓ Muitos cargos, sendo ocupados ou não por funcionários expatriados, requerem reporte internacional;
- ✓ As informações reportadas são de todos os tipos, e dependem da área em questão;
- ✓ Os reportes internacionais ocorrem de maneira bastante formal. Áreas que utilizam sistemas informatizados globais são extremamente formais, e as informações reportadas também são bastante padrão;
- ✓ Áreas que não utilizam tais sistemas, também são formais. Porém, as informações reportadas são menos padronizadas;

- ✓ Cada área funciona bastante independentemente, mas é perceptível que a matriz busca interagir frequentemente nas operações regionais espalhadas pelo mundo, criando um relacionamento com as diversas áreas, promovendo um reporte internacional em modelos de fóruns, para que informações dos negócios sobre processos, procedimentos, informações locais, regionais e globais sejam compartilhadas entre o grupo, afim de dividirem melhores práticas; Pode-se dizer que esta centralização de informações por parte da matriz colabora para a melhoria de seus resultados internos; E tal processo de disseminação de informações, conhecimentos e melhores práticas corrobora os achados de Penrose (1963), que diz que “(...) o crescimento da firma estaria ligado a sua aquisição de conhecimentos, que seria um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência coletiva da firma”;

P-02) Quais as principais práticas e políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?

Com relação às práticas e políticas de RH, destaca-se que:

- ✓ É perceptível que os processos de expatriação existem devido ao profundo conhecimento de alguns profissionais que estão dispostos a serem alocados aleatoriamente em países distintos, onde tal profissional possa transferir seus conhecimentos aos funcionários locais; Este ponto está de acordo com as afirmações de Magalhães e Rocha (2002), que afirmam que é o conhecimento dos RH que trabalham na organização que auxiliam a evitar incertezas;
- ✓ Como prática de expatriação, é importante perceber que além de seu perfil, são os conhecimentos e experiências do expatriado que o qualificam para uma oportunidade de expatriação; Tal ponto também está de acordo com a prévia afirmação de Magalhães e Rocha (2002);
- ✓ Os funcionários expatriados do Banco Beta concordam que seguem uma política global de expatriação que é bem estruturada, e esta política é a mesma em todos os países no qual o Banco Beta tem presença;
- ✓ A política de expatriação, apesar de ser global, passa por um processo de adaptação local, que nada mais é que torná-la operacional em nível local e/ou regional. Este processo de adaptação local faz com que a política possa ser diferente de país para país. Ainda percebe-se que tais diferenças tendem a sempre existir, contudo, a política global sempre prevalece sobre a local;

- ✓ Ainda com relação à política de expatriação, ela também serve como uma ferramenta do RH para garantir que profissionais especializados continuem a desenvolver suas habilidades técnicas em outras realidades locais. Aqui, em especial, destacam-se os executivos de alto escalão;
- ✓ Como práticas dos processos de expatriação, é perceptível que eles contribuem positivamente para a organização em diversos aspectos, como a disseminação de sua própria cultura organizacional, desenvolvimento de melhores profissionais através de treinamentos, TC, transferência de visão, valores, know-how, cultura, etc., promovendo um alinhamento global entre as diversas sedes do Banco Beta;
- ✓ Uma das práticas da expatriação é também auxiliar e facilitar que as realidades locais se alinhem à estratégia global;
- ✓ Uma outra prática que foi percebida é que os expatriados são tipicamente utilizados em missões críticas para a organização, onde eles devem atuar para remediar uma situação. Por esta razão, seus conhecimentos são tão valorizados;

Com relação às tomadas de decisão destaca-se que:

- ✓ Os expatriados não são obrigados a consultar ninguém para tomar decisões, mas esta atitude é esperada. Tal afirmação corrobora a opinião de Martinewski e Gomes (2002), que explicam que a complexidade administrativa conforme aumenta-se o escopo geográfico das operações e, em tratando-se de um banco multinacional, isto pode ser verificado;
- ✓ O estudo de caso mostra que o modelo teórico proposto na Figura 6, baseado nos estudos de Saad (2003), Kremic (2000), Bessant e Rush (1973), realmente ocorre na prática do Banco Beta, mas com uma pequena variação. No caso do Banco Beta, foi possível perceber que o meio ambiente onde os agentes transmissores e receptores de conhecimento estão inseridos é o que realmente inicia e influencia fortemente as TCs. Sem a interpretação correta deste meio ambiente, a TC pode não ocorrer de forma adequada.
- ✓ É possível verificar que a TC que ocorre entre o transmissor e o receptor dos conhecimentos ocorre em ambos os sentidos. Além deste fato, é possível perceber que o ambiente organizacional onde isso ocorre é extremamente valioso, pois é nele e a partir dele que as relações de TC ocorrerão. Neste

sentido, é importante ressaltar as opiniões de KIM (2005) sobre as TCs, onde o autor explica que ela traz benefícios diversos para auxiliar a organização a cumprir suas metas – ou seja, o meio ambiente onde a organização está inserido acaba por auxiliá-la a atingir suas metas. Porém, é preciso ter alguém que possa interpretar tal meio ambiente; Portanto, a figura a seguir foi proposta, expandindo as idéias de Saad (2003), Kremic (2000), Bessant e Rush (1973) sobre TCs, e incluindo e destacando a importância do Ambiente Organizacional para a realização de TCs.

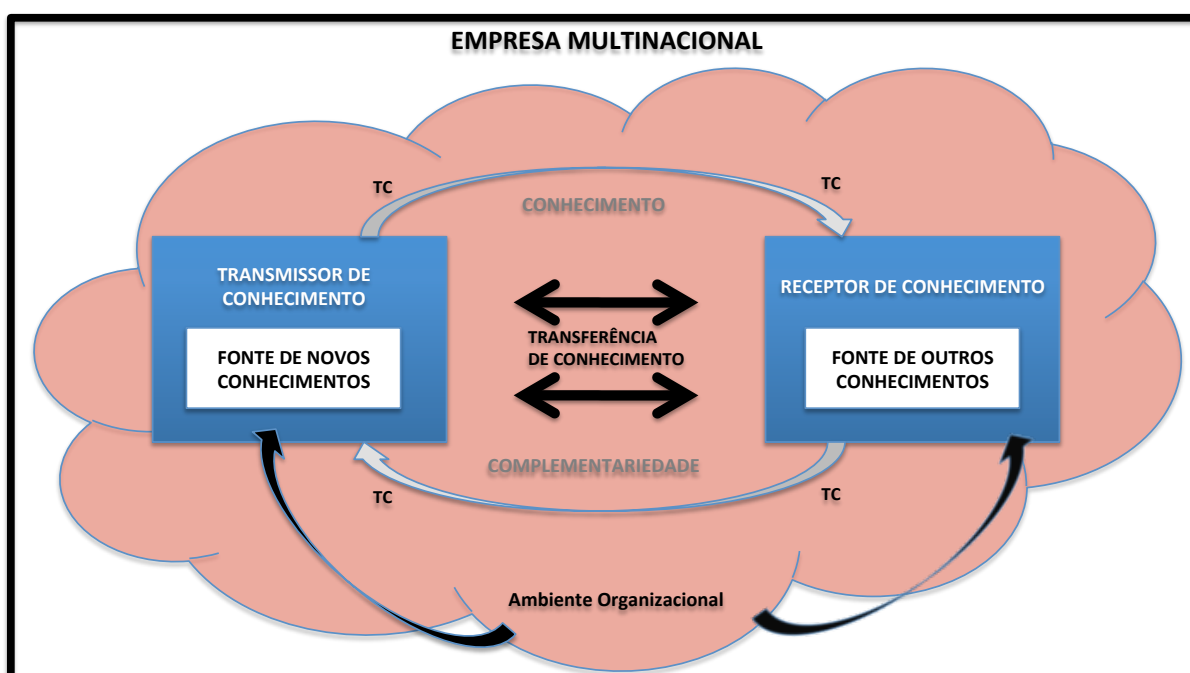


FIGURA 8 – TC entre Meio Ambiente, Transmissor e Receptor

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

- ✓ Tomadas de decisão críticas ou muito importantes são, via de regra, tomadas em conjunto. Ou seja, o expatriado não decide sozinho, e para a tomada de decisão são formados fóruns ou comitês executivos para chegar-se a uma conclusão; Nesse aspecto, cabe mencionar que este ponto pode estar diretamente relacionado com a opinião de Halcrow (1999), Black e Gregersen (1999) em relação à uma das razões que levam a EMN a expatriar seus funcionários – gerar novos conhecimentos e/ou habilidades para a organização, que serão usadas para desenvolver as lideranças globais;

- ✓ No processo de tomada de decisão, foi percebido que é possível separar os expatriados em dois grupos. O primeiro grupo, de alto escalão, que toma decisões grandes que naturalmente irão afetar os negócios do banco em larga escala – estes expatriados sempre são submetidos a um comitê executivo do país para tomada de decisão. No segundo grupo encontram-se os expatriados que não fazem parte do alto escalão e, por suas decisões não afetarem o banco em larga escala, podem tomar decisões sem consultar o comitê executivo do país. Mas isto não significa que não utilizem outras fontes de consulta.
- ✓ Ainda com relação a tomadas de decisão, é importante salientar que as possibilidades com relação às fontes de consultas que um expatriado pode utilizar são relacionadas a 1) suas próprias experiências anteriores; 2) experiência dos funcionários locais; e 3) experiência de funcionários situados em outras localidades; nesse ponto, é válido ressaltar que o funcionário expatriado precisa ter boas habilidades para desenvolver sua *network*;

Com relação ao reporte internacional destaca-se que:

- ✓ O reporte internacional não faz parte da política de expatriação do Banco Beta;
- ✓ O reporte internacional pode fazer parte da descrição do cargo que o funcionário expatriado venha a assumir;
- ✓ Muitos cargos, sendo ocupados ou não por funcionários expatriados, requerem reporte internacional; Em resumo, as relações de reporte estão estabelecidas entre área controladora e área controlada e, portanto, não precisam ser necessariamente reportadas por funcionários expatriados;
- ✓ Com relação aos reportes internacionais, é perceptível que há uma tendência e desejo do banco em continuamente padronizar os dados reportados, formando assim sistemas de informação informatizados ou não;
- ✓ Os trabalhos de padronização global promovem aos executivos do banco um maior entendimento do seu próprio negócio em nível mundial, além de facilitar o trabalho da matriz em monitorar resultados;
- ✓ As informações reportadas internacionalmente normalmente são dados específicos do negócio, pois muitas áreas estão estruturalmente interligadas em níveis globais, regionais e/ou locais;

- ✓ As práticas de reporte internacional variam de área para área, mas tipicamente ocorrem de maneira bastante formal;
- ✓ Uma prática muito inteligente é a de colocar pessoas que trabalham em departamentos afins para trabalharem cooperativamente em nível global; Estes grupos realizam TCs de um país para o grupo, beneficiando-se em diversos aspectos – desde o ponto de vista de desenvolvimento de sistemas, processos e mercados, quanto o próprio desenvolvimento pessoal dos profissionais envolvidos; Para Drucker (2000), a organização que consegue valorizar os conhecimentos de seus funcionários que são gerados dentro da organização e em relação a seu negócios, valoriza seus RH e os mantém atraídos, retidos e motivados a trabalhar para gerar melhores e satisfatórios resultados;
- ✓ Dentro do Banco Beta, são facilmente perceptíveis os mecanismos de difusão e/ou disseminação de conhecimentos e/ou melhores práticas em caráter global;

5.2 Respostas – Etapa 2 – Avaliação das TCs

As perguntas de pesquisa da etapa 2 tem a finalidade de auxiliar a compreensão de como ocorrem as TC entre funcionários expatriados e funcionários locais. Tal compreensão pode facilitar auxiliar o pesquisador a interpretar como de fato funcionam as TCs realizados por funcionários expatriados dentro da organização. Todas as respostas foram sub-divididas e analisadas sob o espectro de três temas diferentes: a) influência do expatriado na TC; b) instrumentos e mecanismos de TC; e c) facilidades e dificuldades da TC.

P-03: Qual a influência do profissional expatriado na TC na empresa multinacional?

Com relação à influência do expatriado na TC, destaca-se que:

- ✓ Funcionários expatriados exercem forte influência na TC que existe dentro do Banco Beta, visto que grande parte de suas missões está focada neste objetivo;
- ✓ Foi possível perceber que as TCs ocorrem de várias formas e em diversos níveis dentro do Banco Beta. O expatriado se relaciona com pessoas de vários níveis hierárquicos, influenciando tanto profissionais mais júniores

quanto sêniores. Neste aspecto, este ponto se relaciona com as opiniões de Baruch, Steele e Quantrill (2002) *apud* Dolejal Homem e Da Rosa Tolfo (2005), que justificam o uso de expatriados conforme a especificidade do negócio – que é o caso do Banco Beta, o desenvolvimento de carreira do próprio expatriado e o manter maior controle sobre as operações no exterior;

- ✓ Portanto, concluiu-se que ao escolher expatriar funcionários, a organização está buscando atender seus objetivos estratégicos com pessoas mais experientes, de vasto conhecimento em suas áreas e, portanto, o custo extra pode acabar se justificando;
- ✓ É entendido dentro do Banco Beta que os programas de expatriação estão diretamente relacionados com a estratégia da organização e, portanto, a TC também faz parte desta estratégia. Assim, o expatriado executa a estratégia do Banco Beta ao realizar TCs dentro da organização pois, segundo Magalhães e Rocha (2002), o papel dos expatriados é acumular conhecimentos sobre mercados e conduzir a empresas a ter maior comprometimento com sua atuação no exterior, o que também acaba por valorizar ainda mais os expatriados;

Com relação à instrumentos e mecanismos de TC, destaca-se que:

- ✓ Todos os entrevistados concordam que os funcionários expatriados contribuem positivamente para a organização transferindo seus conhecimentos para os funcionários locais;
- ✓ Os expatriados são conhecidos por tomarem iniciativas próprias, já que sua missão é disseminar seus conhecimentos, realizando TCs pela organização. Isto é uma característica padrão entre os expatriados e, novamente, coloca-se em foco a opinião de Magalhães e Rocha (2002) sobre o papel dos expatriados em acumular;
- ✓ Com relação à TC como objetivo do expatriado, pode-se dizer que normalmente expatriados são alocados em missões mais importantes e críticas, onde suas experiências e conhecimentos possam ser aproveitados ao máximo. Neste sentido, este ponto da pesquisa concorda com os achados de Strikwerda (2003), que entende que a expatriação tem motivos mais fortes que simplesmente manter controle sobre as operações no exterior;

- ✓ Foi percebido nas entrevistas a presença de um mecanismo para a seleção de expatriados, onde dois critérios podem ser ressaltados. O primeiro é o perfil do expatriados – cada missão exige um tipo de perfil e o Banco Beta procura pessoas que possam preencher as necessidades da vaga e do local. O segundo critério é conhecimento – além do perfil, o que é mais valorizado no profissional expatriado e o diferencia dos demais profissionais é o seu conhecimento e experiências na sua área de atuação. Com relação ao critério conhecimento, ela se aproxima dos achados de Guedes (2007) que dizem que a existência de uma diversidade cultural pode ser benéfica para a EMN, pois aumenta os recursos como conhecimentos, experiências, habilidades, tecnologias, a *network* do expatriado, entre outros;
- ✓ Além da contribuição que pode ser dada pelo expatriado ao realizar uma TC para o funcionário local, é importante ressaltar que nem sempre o expatriado possui todo o conhecimento que é utilizado para desenvolver a solução que será finalmente utilizada, precisando buscar tais conhecimentos em outras fontes;
- ✓ Todos os entrevistados garantem que a TC ocorre em dois sentidos. Tanto do expatriado para o funcionário local quando do funcionário local para o expatriado. Portanto, ambos personagens influenciam-se mutuamente. Tal informação corrobora a opinião de Kim (2005), que defende a opinião de que a principal fonte de aquisição de conhecimentos é a comunidade internacional, que permite a países menos desenvolvidos acessar conhecimentos que ainda não estão maduros em seu meio ambiente, permitindo acelerar seu processo de *catching-up* – o mesmo poderia ser dito em relação a filiais que detêm mais conhecimentos que outras. Tal posicionamento de Kim (2005) também é defendido por Cysne (2005) e Giddens (2003);

Com relação às facilidades e dificuldades da TC, destaca-se que:

- ✓ Segundo as entrevistas, a utilização de um funcionário expatriado para realizar TC facilita quando se trata de um conhecimento tácito. Estes conhecimentos tácitos só podem ser transferidos pessoalmente, por exposição direta. Cysne (1996) advoga a mesma posição quanto aos conhecimentos tácitos, assim como Gupta e Govindarajan (2001);

- ✓ A rede de contatos dos expatriados, ou *network*, mostrou-se valiosíssima dentro da organização, pois facilita sobremaneira a pesquisa de novos conhecimentos. Portanto, o expatriado não é a única fonte de conhecimento dentro do Banco Beta, mas ele pode ser considerado um grande facilitador da TC entre diferentes países; O posicionamento de Boehe e Zawislak (2005) em relação à matriz ser contra a interação e cooperação entre filiais para TCs não pôde ser verificado; De fato, o estudo de caso mostrou exatamente o contrário, corroborando o posicionamento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que falam que é interessante para a organização disseminar e transferir seus conhecimentos internamente;
- ✓ É preciso mencionar que o expatriado facilita a TC dentro da organização quando consegue construir sua credibilidade na nova missão. Sem isto, todo o processo de envolvimento dos funcionários e comprometimento com o resultado desejado fica comprometido;
- ✓ Outro aspecto que facilita a TC é quando o expatriado está comprometido a aprender com a situação que se apresenta. Segundo os entrevistados, este é um passo fundamental que contribui positivamente para o sucesso da missão;

P-04: Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TCs?

Com relação à influência do expatriado na TC, destaca-se que:

- ✓ Para funcionários expatriados a TC é algo inevitável. Ela vai acabar ocorrendo, independentemente de sua vontade;
- ✓ Como os expatriados normalmente são escolhidos para a expatriação por sua capacidade técnica e conhecimento profundo em suas áreas, pode-se dizer que necessariamente realizam TCs dentro da organização e que esta é a sua principal tarefa;

Com relação à instrumentos e mecanismos de TC, destaca-se que:

- ✓ Os expatriados não são a única fonte de solução aos problemas da organização, mas são recursos facilitadores da TC dentro do Banco Beta;
- ✓ Para realizar uma TC, o mecanismo utilizado pelo expatriado é consultar o ambiente local, seus próprios conhecimentos, os conhecimentos alheios e propor uma solução;

- ✓ Os entrevistados lembraram de doze diferentes mecanismos ou instrumentos para realizar TC dentro do Banco Beta. Destes, os mais lembrados foram *workshops* (oficinas), *coaching* e apresentações. Dos métodos indicados, os que foram mais votados como preferidos foram *coaching*, reuniões e treinamentos. Contudo, em relação ao posicionamento de Cysne (1996), é perceptível que conhecimentos tácitos não podem ser facilmente imitados e transferidos entre empresas, sendo que os princípios tecnológicos – *know-how* e *know-why* – não são facilmente transferidos e tornam o processo de TC mais longo, fazendo com que, às vezes, a expatriação seja necessária;
- ✓ Os expatriados concordam que eles contribuem positivamente para o desenvolvimento de novos produtos e mercados ao transferirem seus conhecimentos para outras realidades locais (do ponto de vista do país, trata-se de *benchmarking*). Tal posicionamento se aproxima da opinião de Bessant e Rush (1973), que coloca que a TC envolve um agente receptor e um agente transmissor que, concomitantemente, são agentes transmissores e agentes receptores, respectivamente, e isto se dá devido ao fato de que o agente transmissor só consegue transferir conhecimentos se puder interpretar o meio ambiente em que está tentando imputar seus conhecimentos – o qual, por sua vez, é interpretado com auxílio do agente receptor;
- ✓ O Banco Beta oferece diversos treinamentos e capacitações que acabam por contribuir para a TC, mas todos os entrevistados concordam que, apesar de esta ser a principal atividade dos expatriados dentro do banco, não existe nenhum treinamento específico oferecido pela organização para realização de TC;
- ✓ Segundo os entrevistados, dos treinamentos oferecidos pelo Banco Beta para os expatriados que favorecem e suportam a TC, destacam-se treinamentos sobre *networking*, interculturais e de competências-chaves. E, para Prochnik e Fernandes (2001), esses treinamentos que transferem melhores práticas refletem o conhecimento e as competências da organização;

Com relação às facilidades e dificuldades da TC, destaca-se que:

- ✓ O método de *coaching* é frequentemente utilizado pelos expatriados porque facilita o processo de TC. Foi possível concluir que estas conversas pessoais

que funcionam como pequenas sessões de treinamento focado ajudam o expatriado a estabelecer um vínculo com os funcionários locais, que é onde ele tem a oportunidade de estabelecer uma relação de respeito, confiança e construir sua credibilidade;

- ✓ A TC para outras realidades locais facilitam o desenvolvimento de novos produtos e mercados a partir da experiência dos expatriados em outros países;
- ✓ É acordo comum entre os entrevistados que os conhecimentos disponíveis dentro das fronteiras do Banco Beta são frequentemente objetos de TC entre países;
- ✓ Expatriados podem ser considerados como instrumentos ou agentes facilitadores da TC;

P-05: Quais as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais?

Com relação à influência do expatriado na TC, destaca-se que:

- ✓ Para que o expatriado consiga exercer influência dentro de seu grupo de trabalho, ele precisa estabelecer laços de confiança com seus colegas e subordinados. Tal ponto corrobora a idéia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que firmam que as TCs dependem necessariamente da interação social que ocorre dentro da organização;
- ✓ Realizar sessões de *coaching* dentro de suas equipes auxilia o estabelecimento de laços entre o expatriado e seus colegas. Nesse aspecto, cabe mencionar o posicionamento de Arvidsson (2000) em relação a permitir o expatriado a analisar informações sobre o ambiente em que está inserido de forma não fragmentada, o que pode lhe permitir uma real e completa compreensão do cenário onde está inserido;
- ✓ Quanto melhor a rede de contatos do expatriado, maiores possibilidades ele têm de utilizar outras fontes de informação que poderão vir a auxiliá-lo em sua missão local;

Com relação à instrumentos e mecanismos de TC, destaca-se que:

- ✓ Para que o processo de TC ocorra com maior facilidade, o expatriado deve primeiro conquistar a confiança e respeito de seus colegas e subordinados e,

para se estabelecer um ambiente integrador, aberto a conversas, com respeito às idéias, cultura e realmente promover trocas de experiências e pontos de vista dos funcionários é importante que o expatriado se esforce para viver e fazer parte do dia-a-dia dos outros funcionários. Este ponto reafirma o posicionamento de Lyles (2001), que diz que através da TC realizada o expatriado enriquece o desempenho da EMN em razão de seus relacionamentos;

- ✓ As dificuldades da TC podem ser diminuídas ou suavizadas, contudo, não existe um procedimento padrão. É preciso que o expatriado fique atento ao seu meio ambiente para identificar o que pode ser feito. Tal colocação corrobora a opinião de Arvidsson (2000), que diz que a interpretação das informações disponíveis é seletiva, pois depende do esforço da pessoa que está recebendo a informação, a qual interpretará a informação disponíveis da forma que lhe convier;
- ✓ As TCs devem sempre ocorrer em dois sentidos, sendo educativa tanto para o funcionário expatriado quanto para o funcionário local. Quando os dois pontos de vistas são considerados e as necessidades de ambos são atendidas, começa-se a construir uma credibilidade mútua. Nesse caso, cabe o ponto de vista de Child e Faulkner (1998), especialmente quando o expatriado é enviado para outro país com a intenção de transferir e complementar os conhecimentos da filial que o recebe;
- ✓ Embora perceba-se que tanto o funcionário expatriado quanto o local participem do processo de TC, quem deve estar sempre prestando atenção para saber interpretar a realidade local é o expatriado, pois é dele a responsabilidade de realizar a TC;
- ✓ Uma dos métodos utilizados por um dos expatriados para suavizar as dificuldades de TC foi mostrar os resultados positivos da aplicação de propostas similares em outras localidades. Isso fez com que os funcionários locais compreendessem os benefícios que teriam, melhorando a situação geral;

Com relação à facilidades e dificuldades da TC, destaca-se que:

- ✓ Quando o funcionário expatriado consegue conquistar o respeito e confiança de seus colegas e/ou subordinados, o processo de TC é facilitado e ocorre

naturalmente, sem que sejam preciso grandes esforços do expatriado para realizar a TC;

- ✓ É importante que o expatriado se esforce para estabelecer com seus colegas e subordinados um processo de comunicação aberto, livre de julgamentos;
- ✓ Dentro do processo de interpretação do meio ambiente local, o expatriado deve se esforçar para entender o contexto local onde está inserido antes de fazer qualquer tipo de julgamento;
- ✓ O ambiente organizacional do Banco Beta, por ser uma organização multinacional madura, os funcionários são bastante receptivos à novas idéias de melhores práticas e experiências de outros locais, o que favorece naturalmente as TCs;
- ✓ Percebe-se que há um grande interesse da matriz em consolidar e monitorar as operações do banco em todo o mundo, mas não pelo único sentido de controla-las, mas sim pelo sentido de compreender melhor seus negócios e realizar TC de melhores práticas entre todo o grupo;
- ✓ As entrevistas mostram que a maior e primeira dificuldade para a TC é o estabelecimento da credibilidade do expatriado em sua nova localidade. Este é um ponto inevitável para todos os expatriados;
- ✓ A segunda maior dificuldade encontrada para a TC é a natural resistência à mudanças;
- ✓ A terceira dificuldade que pode ocorrer é uma tomada de decisão errada. Segundo um dos entrevistados, em uma determinada ocasião, o erro cometido tornou a situação adversa, levando algum tempo para que a situação pudesse ser contornada;

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentadas as análises de dados, segue-se para o desenvolvimento das conclusões deste estudo de caso qualitativo e de caráter descritivo exploratório. Destaca-se que o objetivo geral deste trabalho é compreender como funcionários expatriados influenciam na TCs em uma empresa multinacional. Saliencia-se que durante a análise dos dados, procurou-se estabelecer algumas conclusões na narrativa.

Sobre o contexto organizacional onde os funcionários expatriados estão inseridos, foi possível concluir que o Banco Beta trata-se de uma instituição multinacional, de grande porte, que está subordinado a sua matriz. Neste contexto, todos os entrevistados confirmaram que a empresa possui uma política global de expatriação formalizada, bem estruturada, que está diretamente ligada à estratégia global da organização, e em relação às políticas, as práticas não diferem, apesar de existir uma certa flexibilidade. Estas flexibilidades são adotadas em âmbito local, com a finalidade de operacionalizar a política global em território local e, com isto, é possível ressaltar que sempre existirão diferenças entre as políticas de um país e outro.

É perceptível que cada país no qual a organização possui sede apresenta necessidades diferentes, sejam elas causadas por regras, leis ou políticas nacionais. Contudo, todas as sedes respondem e estão subordinadas à matriz e à estratégia ditada por ela.

Ainda com relação à estratégia do Banco Beta, os entrevistados reconhecem que os programas de expatriação da organização estão diretamente relacionados à estratégia global do Banco Beta, portanto as TCs também fazem parte desta estratégia. Assim, pode-se dizer que o expatriado promove a estratégia do banco ao realizar TCs.

De todas as formas, é válido mencionar que a própria estrutura do Banco Beta é bastante grande, e a própria cultura da organização já faz com que os funcionários sejam bastante abertos e receptivos às TCs e aos expatriados. Assim, é importante ressaltar que os expatriados são uma das opções para se realizar TCs dentro do Banco Beta, pois existem outros mecanismos. Ressaltar que expatriados são uma importante opção de TC justifica seu estudo e relevância para a estratégia da organização.

Com relação aos conhecimentos existentes dentro da organização, os programas de expatriação ajudam a promover o alinhamento de conhecimentos dentro de áreas afins ao redor do globo, realizando TCs para as melhores práticas de regiões mais maduras e desenvolvidas para regiões menos maduras. Outro aspecto valioso do conhecimento é que os programas de expatriação podem ser justificados como uma maneira da organização prover oportunidades para o desenvolvimento de seus funcionários.

Com relação à tomada de decisão foi possível concluir que nem sempre os expatriados são os únicos responsáveis, e que normalmente tomadas de decisões mais críticas e importantes envolvem diversos indivíduos, sendo eles expatriados ou não. Não obstante, todos os participantes responderam que expatriados exercem forte influência nas tomadas de decisão do grupo, pois normalmente ocupam cargos estratégicos dentro da organização.

Com relação às estratégias do Banco Beta, foi perceptível que estas estão em constante mudança e nem mesmo os expatriados conseguem sempre prever os próximos passos da instituição. Conforme alguns dos relatos, vários expatriados passaram por situações difíceis e não puderam influenciar o Banco Beta de forma a provocar uma mudança na situação em questão.

As tomadas de decisão em grupo criam um ambiente inclusivo, favorecendo a livre participação, que fomenta a criação de idéias e auxilia a integração das equipes, tanto em nível local como global. Outro benefício percebido neste modelo é a promoção do alinhamento de processos, valores, conhecimentos e cultura em nível global, além de diminuir o risco de uma tomada de decisão incorreta.

É perceptível que o modelo de integração internacional utilizado pelo Banco Beta favorece as TCs e o reporte internacional, sejam estas realizadas por funcionários expatriados ou não. Foi possível observar que os funcionários expatriados realmente realizam a TC para os funcionários locais. Mais do que esta confirmação, a pesquisa mostrou que os funcionários expatriados também são alvo da TC dos funcionários locais, que é motivada pelo ambiente onde se encontram (vide Figura 08 – TC entre Meio Ambiente, Transmissor e Receptor). O meio ambiente onde ocorrem as TCs provou ser fator importantíssimo, pois é a partir de sua interpretação que os funcionários expatriados podem buscar e selecionar conhecimentos adequados às soluções necessárias, podendo estes expatriados serem considerados instrumentos ou agentes facilitadores da TC.

É importante salientar que a TC pode ser realizada por funcionários expatriados ou não – o Banco Beta possui outros mecanismos para realizar TCs, como teleconferências, videoconferências, treinamentos, *workshops*, entre outros. Com relação aos conhecimentos do expatriado, conclui-se que é em virtude da existência destes conhecimentos que as oportunidades de expatriação surgem. Assim, faz-se importante notar que os expatriados possuem algumas alternativas como fontes suplementares de conhecimentos: a) suas próprias experiências, que pode ser acessadas por sua memória; b) experiências dos funcionários locais, que podem ser acessados por meio da socialização; e c) experiência de funcionários situados em outras localidades, que podem ser acessados por qualquer meio de comunicação, como telefone, *email*, entre outros. Por este motivo, aprimorar as habilidades de *networking* é fundamental para o sucesso profissional de um expatriado.

A pesquisa também apontou que conhecimentos tácitos do expatriado só podem ser transmitidos pessoalmente, por exposição direta entre o receptor e o transmissor destes conhecimentos. Ainda com relação à TC, pode-se afirmar que a principal tarefa de um expatriado é a TC. Mesmo assim, constatou-se que não existe nenhum treinamento de como realizar TCs oferecido pelo Banco Beta para os expatriados.

Segundo os dados levantados na pesquisa, foram lembrados doze tipos de mecanismos de TC que são utilizados no Banco Beta. Os mais lembrados foram *workshops* (oficinas), *coaching* e apresentações, e os preferidos foram *coaching*, reuniões e treinamentos.

Foi possível concluir que os funcionários expatriados não são obrigados a reportar à matriz nenhuma informação que não faça parte da descrição do cargo ocupado por ele, e qualquer tipo de reporte internacional não faz parte da política global de expatriação do Banco Beta, contudo, pode fazer parte da descrição do cargo ocupado pelo expatriado. Outro ponto importante mencionado é que quando um expatriado chega a um novo país, a diretoria local busca explorar suas experiências como forma de *benchmarking* para desenvolver e/ou aprimorar produtos locais.

Ainda no tocante ao reporte internacional, é de interesse do banco que haja o maior número de sistemas de informações padronizados dentro da instituição, pois isto cria a oportunidade para a matriz monitorar e comparar os resultados da

operação em diferentes países. O banco, sempre que possível, reúne pessoas de diferentes países que trabalham em áreas afins para dividir o conhecimento e as melhores práticas de cada local, promovendo uma atividade cooperativa global, onde todos saem beneficiados. Segundo todos os entrevistados, aproveitar os conhecimentos já disponíveis dentro da organização é extremamente benéfico para a empresa.

O sucesso das expatriações não é garantido no Banco Beta, assim como o sucesso das TCs. Segundo os entrevistados, para que se atinja o sucesso, os expatriados precisam construir sua credibilidade no meio em que se encontra. Em vista disto, é preciso que o expatriado esteja sempre alerta à sua postura frente à nova realidade locacional e seus colegas de trabalho.

Com relação às facilidades da TC, foi possível verificar que o método mais utilizado pelos expatriados é o *coaching*, pois ele facilita o processo de TC já que auxilia a aproximação e o estabelecimento de vínculos entre as partes, possibilitando o desenvolvimento de uma relação de confiança e respeito mútuo, que leva a estabelecer credibilidade para ambas as partes. Outro ponto destacado é o conhecimento do idioma local, que facilita o processo de comunicação, que é importantíssimo para que o expatriado possa ganhar credibilidade localmente.

Outro fator que foi indicado como facilitador da TC é o estabelecimento de um processo de comunicação aberto e livre de julgamentos. Nisto pode ser incluída a receita para o expatriado se esforçar para entender o contexto local antes de emitir qualquer juízo sobre o tema em discussão.

Com relação às dificuldades da TC, não foi possível verificar nenhum procedimento padrão que pudesse suavizar ou remediar tais dificuldades. Entretanto, é possível perceber que a responsabilidade em realizar a TC é do expatriado, portanto ele deve se manter alerta para poder interpretar a realidade local e interagir com seu novo meio ambiente da melhor forma possível.

O principal problema informado pela maioria dos entrevistados é o da natural resistência à mudanças dos funcionários locais. Um dos métodos informados durante as entrevistas para diminuir as dificuldades da TC é mostrar para o funcionário local os benefícios de se adotar determinada solução ou dos benefícios já auferidos da implantação de solução semelhante em outra localidade, e pedir sugestões de melhoria para tal funcionário. Novamente, percebe-se uma tentativa de integrar o funcionário no processo de tomada de decisão.

É possível inferir que o Banco Beta está em crescente evolução e constantemente inovando, procurando prover recursos para que os membros da organização se comuniquem e realizem TCs de melhores práticas entre suas sedes. Além de fornecer estes recursos, fica visível que o Banco Beta está preocupado e ciente que pode auxiliar o desenvolvimento de seus próprios negócios, por meio de monitoramento de dados reportados por áreas afins ao redor do globo à uma unidade centralizadora – leia-se matriz, que tem a responsabilidade de consolidar e analisar dados de operações similares, para oferecer orientação em termos de melhores práticas e do que está ocorrendo de melhor ao redor do mundo.

Foi possível perceber que a influência exercida pelos expatriados está ligada com a maneira que os funcionários locais percebem o expatriado, e também à constante exposição do expatriado aos funcionários locais. Assim, é importante que o expatriado esteja atento à sua postura junto às equipes locais e sempre se faça acessível, afim de construir bons relacionamentos e sua credibilidade, assunto que será abordado na sequência.

Assim, conclui-se que a influência exercida pelos funcionários expatriados na TC pode ocorrer de várias formas.

Das influências relacionadas às fontes de conhecimentos, primeiro destaca-se a influência relacionada às prévias experiências do expatriado, que podem amparar o desenvolvimento de soluções necessárias na missão presente. Em segundo lugar, é importante lembrar que para o conhecimento ser devidamente absorvido e utilizado, o expatriado precisa entender o seu meio ambiente para sugerir uma solução adequada e, neste processo, destacam-se as experiências advindas dos funcionários locais, que são seu maior suporte para avaliar e compreender o meio ambiente. Em terceiro lugar, destaca-se a influência das experiências de outros funcionários em outras localidades, e o que permitirá os expatriados a explorar melhor esta fonte é o prévio entendimento do contexto local, assim ele saberá exatamente o que precisa.

Das influências relacionadas aos relacionamentos com os funcionários locais, destaca-se que para que seja obtido sucesso com maior facilidade o expatriado precisa trabalhar para criar vínculos relacionais com os funcionários locais de forma a conquistar respeito e construir sua credibilidade. Uma vez que os funcionários locais confiem e entendam os objetivos propostos e que suas necessidades estão realmente sendo levadas em consideração, o processo de TC passa a ocorrer de

forma natural, ou seja, mais facilmente. Ainda, é importante destacar que como seu trabalho é realizar a TC, o expatriado é obrigado a se envolver diretamente com os funcionários locais e, conforme mencionado por um dos entrevistados, a TC é inevitável para um expatriado.

Ainda destacam-se como melhores práticas levantadas neste estudo que conhecer e se comunicar no idioma local pode facilitar o processo de TC, acelerando o processo de interpretação do ambiente local; criar um ambiente participativo e sem julgamentos, onde o expatriado está disposto a realmente ouvir as opiniões, idéias e sugestões dos funcionários locais, além de buscar as melhores práticas sendo disseminadas no grupo e descobertas realizadas em nível global.

Com relação às práticas e políticas de RH e a influência do expatriado na TC, foi possível concluir que as políticas de RH não exercem influência nenhuma no processo de TC. Contudo, as políticas de disseminação de melhores práticas do grupo relacionadas a um reporte internacional para a matriz, por meio da prática de formar equipes globais para consolidar resultados de todos os cantos do mundo e analisá-los em uma base de dados consolidada e consistente acabam por favorecer a influência do expatriado na TC, pois ele é um agente facilitador da TC.

Com relação às tomadas de decisão e a influência do expatriado na TC, é possível perceber que o expatriado, por ocupar cargos estratégicos, exerce forte influência nas tomadas de decisão da organização. Foi perceptível que o processo de tomada de decisão dentro do Banco Beta ocorre de maneira técnica, onde os expatriados e funcionários locais optam pela alternativa que traz maior benefício para a instituição. Também foi possível verificar no estudo deste tema que, pelo fato do expatriado vir de outra localidade, muitas vezes sua visão da situação local é diferente, o que o permite enxergar com maior clareza.

Com relação ao reporte internacional e a influência do expatriado na TC, percebe-se que, mesmo não havendo obrigatoriedade do expatriado reportar à matriz fatos corriqueiros, o Banco Beta já possui a cultura de reportar dados das operações às áreas relacionadas à matriz. Estas áreas, por sua vez, interpretam o importante papel de analisar estes dados e transferir, disseminar ou dividir suas descobertas com os interessados.

Com relação à influência do expatriado na TC, conclui-se que eles efetivamente têm a tarefa de transferir seus conhecimentos para os funcionários locais, tomando iniciativas próprias para ensinar-lhes o que julgarem correto.

Contudo, percebeu-se que a transferência ocorre nos dois sentidos, ou seja, do expatriado para o funcionário local e vice-versa. Neste processo, também é possível perceber que o expatriado tem total autonomia para decidir que conhecimentos devem ser transferidos para os funcionários locais, o que resulta em uma grande carga de responsabilidade.

Com relação aos instrumentos e mecanismos utilizados para a TC, concluiu-se que o Banco Beta não oferece nenhum treinamento específico para os funcionários expatriados realizarem a TC, mesmo que esta seja sua principal razão de ser dentro da organização. Entretanto, o banco oferece outros tipos de treinamentos que estão diretamente relacionados ao tema. Um fator importantíssimo que o banco aborda com seus funcionários é a questão de estarem frequentemente melhorando suas habilidades de *networking*. Isto é tão importante para a instituição e o funcionamento das TCs, que além do próprio banco patrocinar eventos de encontros de expatriados periodicamente, os próprios expatriados se unem para realizar seus próprios eventos anualmente, os quais são custeados pelos próprios expatriados. Ainda com relação aos instrumentos e mecanismos utilizados para a TC, foi possível concluir que o método mais utilizado são o *coaching*, reuniões, e treinamentos respectivamente.

Com relação às facilidades encontradas, foi verificado que o conhecimento do idioma local facilita sobremaneira as TCs realizadas por um expatriado. Na experiência do entrevistado número 06, ele explica que seu processo de aculturação foi mais curto do que normalmente é, diminuindo o treinamento de aculturação em várias semanas, pois apesar de ter nascido nos EUA, ele fala espanhol fluentemente, o qual aprendeu com seus pais, que imigraram para os EUA antes de seu nascimento.

Com relação às dificuldades encontradas, foi verificado que o principal fator dificultante é a falta de confiança dos funcionários locais no expatriado. Para se remediar isto, é preciso que o expatriado construa sua credibilidade local. Também foram mencionados desconhecimento ou dificuldade de se comunicar no idioma local e resistência a mudanças, que pode estar relacionada à falta de credibilidade do expatriado e, por último, erros de escolha da gestão vigente. Os entrevistados concluíram as entrevistas afirmando que é possível se atenuar estas dificuldades, mas que isto é uma busca pessoal do expatriado.

7. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Com relação às contribuições para a teoria, a presente pesquisa oportunizou a exploração do tema de TCs internacional que é realizado por meio de funcionários expatriados em uma organização multinacional. Esta dissertação procurou contribuir com a expansão e enriquecimento da literatura dos temas abordados, especialmente para a expatriação, pois o número pesquisas sobre o tema não é tão expressivo.

Com relação à teoria de internacionalização, a pesquisa permitiu que fosse verificado na prática como uma organização multinacional realiza a internacionalização de conhecimentos e recursos humanos. Com relação à internacionalização de recursos humanos, foi possível perceber que esta estratégia pode ser utilizada como uma maneira de oferecer novas experiências ao quadro de funcionários, além de promover uma integração a nível global da organização.

Com relação à teoria sobre conhecimentos, foi possível verificar que o papel do expatriado é bastante importante dentro da organização quase se fala em realizar TC, pois nesta modalidade o expatriado pode ser considerado como uma opção, já que existem outros meios de realizar TCs. Neste sentido, é interessante explicar que o seu papel envolve a TC nas suas dimensões tácitas e explícitas, portanto seu papel não cumpre uma função puramente mecânica de trazer um conhecimento pronto e transferí-lo para novos locais. É preciso que haja um trabalho de entendimento da realidade locacional para que se possa identificar que tipos de conhecimentos seriam mais adequados às necessidades locais. Foi possível verificar que estas TCs estão baseadas nas fontes de conhecimento do funcionário expatriado, ou seja, suas experiências, as experiências dos funcionários locais que refletem a realidade do meio ambiente, e as experiências de funcionários em outras localidades. Neste sentido, é importante colocar a visão de que o expatriado é altamente dependente de sua rede de contatos ou *network*. Ainda, é importante ressaltar que essas transferências auxiliam a difusão de conhecimentos tácitos através dos expatriados. Portanto, entende-se que esta pesquisa pôde contribuir para a academia, expandindo a visão costumeira que é focada em produtos e ampliando a literatura existente sobre a dimensão não-material da TC. Ao realizar este estudo de caso, pode-se dizer que ele contribuiu para a teoria de internacionalização, expondo o caso de uma filial de um banco estrangeiro multinacional instalado no Brasil.

Com relação às contribuições práticas, este trabalho averiguou empiricamente qual a influência do funcionários expatriado na TC dentro de uma organização multinacional. A pesquisa possibilitou identificar e compreender alguns dos mecanismos de TC utilizados por profissionais expatriados, além de verificar que o trabalho de TC auxilia a integração do comportamento das filiais espalhadas pelo mundo, que passa por diversos espectros como cultura valores,, comportamentos, multidisciplinaridade, melhores práticas, conhecimentos tácitos e explícitos, entre outros. Foi possível identificar que os expatriados obtém melhores resultados quando conversam individualmente (*coaching*) com seus colegas e subordinados. A pesquisa apontou que aproximações mais informais facilitam os processos de comunicação dentro da organização, favorecendo um clima integrador e de maior produtividade, onde o funcionário local se sente como agente participante das decisões tomadas, já que percebe que suas opiniões são valorizadas.

Com relação à TC, percebeu-se que ela não só ocorre do expatriado para o funcionário local, como do funcionário local para o expatriado e do meio ambiente para o expatriado e para o funcionário local. Nisto ressalta-se a necessidade da compreensão do meio ambiente por parte do expatriado. Assim, ressalta-se que os processos de TC dentro da organização em estudo valorizam o conhecimento individual, auxiliam o compartilhamento do conhecimento já existente dentro da organização e proporciona maior integração entre as diversas filiais espalhadas pelo mundo. Foi verificado que, mesmo havendo treinamentos e capacitações oferecidos aos expatriados, não existe nenhum treinamento específico para que expatriados façam a TC de um local para outro. Seria interessante que o Banco Beta buscasse desenvolver um treinamento com este foco, com a finalidade de facilitar o processo de TC.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Houve diversas dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, principalmente pelo caráter bastante específico do trabalho proposto.

Inicialmente, é importante verificar que a organização estudada não possui vínculos com a UFPR. Disto, é possível concluir que é preciso se estreitar os laços entre organizações privadas, a academia e outras instituições de pesquisa, pois este relacionamento pode representar benefícios para ambos.

O primeiro ponto que precisa ser ressaltado é que a maioria dos participantes da pesquisa é de nacionalidade brasileira, podendo representar um forte viés nas respostas dadas pelos participantes. Seria interessante que a pesquisa tivesse a participação de funcionários de outras nacionalidades. É relevante lembrar que a maior parte dos funcionários expatriados entrevistados estiveram em missões localizadas nas Américas, onde pode-se afirmar que a cultura é bastante semelhante, podendo representar um segundo viés de respostas.

Devido aos participantes da pesquisa ocuparem cargos gerenciais, houve grande dificuldade para conciliar datas e horários disponíveis nas agendas dos entrevistados, o que resultou na participação de apenas oito indivíduos nas entrevistas. Pelo motivo deste número representar uma porcentagem baixa da totalidade de funcionários do Banco Beta, é importante que os resultados dessa pesquisa não sejam generalizados.

Outro fator que contribui para limitar a pesquisa é de que a maior parte dos entrevistados é expatriado, não havendo grande variação de funcionários não-expatriados.

Um dos objetivos iniciais da pesquisa era descrever as políticas de expatriação de RH do Banco Beta, com a intenção de contribuir para aprofundar as análises deste estudo de caso. Contudo, o Banco Beta não autorizou e, portanto, não disponibilizou tais documentos para a pesquisa e, devido a esta contingência, tornou-se uma limitação do estudo.

9. PESQUISAS FUTURAS

Seria interessante que esta pesquisa fosse aprofundada na própria instituição em estudo, abrangendo todos os funcionários expatriados da organização, com a finalidade de obter-se um panorama geral da organização.

Além do aprofundamento da pesquisa, seria interessante que ela fosse aplicada em outras instituições semelhantes no Brasil e em outros países, afim de verificar se os resultados são parecidos.

Com relação às dificuldades e facilidades da TC, seria importante que mais estudos verificassem pontualmente quais mecanismos são utilizados, de forma a propor uma escala que pudesse mensurar os resultados da TC por tipos de mecanismos. Uma pesquisa como esta poderia indicar às organizações alguns tipos de treinamentos e capacitações que precisam ser desenvolvidos dentro de sua própria organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRH/RJ – Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro. **Expatriados: Um Desafio para o RH.** Gestão de Pessoas. Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro - Integrante do Sistema Nacional ABRH. Disponível em https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.abrhrj.org.br%2Ftipo%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2FOGLOBO%2FBC_04_07_10.pdf. Acesso em: 02 de Abril de 2011.

USP INOVAÇÃO – Agência da Universidade de São Paulo de Inovação. **Transferência de Tecnologia.** Disponível em <http://www.inovacao.usp.br/propriedade/transferencia.php>. Acesso em: 17 de Dezembro de 2011.

ALLEN, K. **Making the Right Choices In International Recruitment.** Personnel Management. 56-59, October 1989.

AMBROZIO, A. M. **Entendendo o Investimento Direto no Exterior.** Visão do Desenvolvimento. BNDES. No. 52, 2 set 2008.

ARVIDSSON, N. **Knowledge Management in the Multinational Enterprise.** New York: Oxford, 2000.

BARRETO, A. A. **A Informação e a Transferência Tecnológica: Mecanismos de Absorção de Novas Tecnologias.** Brasília, IBICT/SENAI, 1992.

BJORKMAN, I.; RASMUSSEN, W. B.; LI, L. **Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms.** Journal of International Business Studies, 35, 443-455, 2004.

BJORKMAN, I.; FEY, CF.; MINBAEVA, D.; PARK, HJ.; PEDERSEN, T. **MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM – Human Resources Management.** Journal of International Business Studies, 34, p.586–599, 2003.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. **The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research.** Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p.177-34, 1997.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H.B. **The Right Way to Manage Expatriates.** Harvard Business Review: 52-62, March-April, 1999.

BRASIL, H. DIEGUES, S. **Internacionalização de Empresas Brasileiras.** Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996.

BUCKLEY, P. J.; CARTER, M. J. **A Formal Analysis of Knowledge Combination in Multinational Enterprises.** Journal of International Business Studies, 35, 371-384, 2004.

CALIGIURI, P. **Legal Issues in Selecting Global Assignees**. Global Workforce, 3 (4) :29, 1998.

CALIGIURI, P. M. **Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect on Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment**. Management International Review, v.20, 2000, p.61-80.

CHEBBI, H.; CRUZ, L. B.; DELGADO, N. A. **As Práticas de Integração das Filiais Internacionais com Relação a Projetos de Inovação: O Caso de Grandes Grupos Farmacêuticos**. Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE, 2007.

CHETTY, S. K. **Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry**. European Journal of Marketing, 33 (1,2) :121-142, 1999, p.21.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – Edição Compacta – Manual do Professor**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. New York: Oxford, 1998.

COASE, R. H. **The Nature of The Firm**”. In: Economica N. S., 1937.

COULSON-THOMAS, C. **Creating the Global Company: Successful Internationalization**. London: McGraw-Hill, 1992.

COULSON-THOMAS, C. **Creating the Global Company: Successful Internationalization**. London: McGraw-Hill, 1992.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

CYERT, R. MARCH, J.; **A Behavioral Theory of the Firm**. New York: Prentice Hall, 1963.

CYSNE, F. P. **Transferência de Tecnologia e Desenvolvimento**. Ciência da Informação V.25, n 1, Jan/Abr, 1996.

DOLEJAL HOMEM, I.; DA ROSA TOLFO, S. **Gestão Internacional de Recursos Humanos: O Processo de Expatriação em uma Empresa Multinacional Brasileira**. 3º Congresso do IFBAE, Grenoble, 2005.

DRUCKER, P. **O Futuro Já Chegou**. Revista Exame, no. 710, 22/Mar/2000.

DUNNING, J. H. **Location and The Multinational Enterprise: A Neglected Factor?** Journal of International *Business Studies*, v. 40, n. 1, p. 05-19, 2009.

DUNNING, J. H. **Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p.09-31, 1980.

DYMENT, J. J. **Strategies and Management Controls for Global Corporations**. *The Journal of Business Strategy*, 7 (4) :20-6, 1987.

ENGLESTAD, K. Libraries, The Knowledge Industries and Regional Industrial Development: Practical Experience in Norway. In: CRONIN, B.; TUDOR-SILVIC (Eds.). **The Knowledge of Industries: Levers of Economic and Social Development in 1990's**. Dubrowich, 1990, p. 225-261.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. Editora Pioneira, 1984.

FANG, Y.; JIANG, G. L. F.; MAKINO, S.; BEAMISH, P. W. **Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates and Foreign Subsidiary Performance**. *Journal of Management Studies*, 2010, January, 47(1): 27 - 54.

FANG, Y.; WADE, M.; DELLOS, A.; BEAMISH, P. W. **International Diversification, Subsidiary Performance and the Mobility of Knowledge Resources**. *Journal of Management Studies*, 2010, October, 28(10): 1053 - 1064.

FERREIRA, D. **Manual de Sociologia: Dos Clássicos à Sociedade da Informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F. **Desempenho em Exportação e as Práticas Gerenciais de Controle de Qualidade**. *Revista de Administração*, 15 (3) :47-57, 1980.

FRISO DEN HERTOOG, J.; HUIZENGA, E. **The Knowledge Enterprise**. Londres: Imperial College Press, 2000.

GALVÃO, O. J. A. **Globalização e Mudanças na Configuração Espacial: da Economia Mundial. Uma Visão Panorâmica das Últimas Décadas**. *Revista de Economia Contemporânea*. vol.11 no.1 Rio de Janeiro Jan./Apr. 2007

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K.;BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, V. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995. GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOERZEN A.; BEAMISH, W. P. **The Penrose Effect: Excess Expatriates in Multinational Enterprises**. *Management International Review*, 47 (2): 221 – 239.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. **The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**. San Francisco, John Wiley & Sons, 2001.

HAKANSON, H.; WALUSZEWSKI, A. **Managing Technological Development**. Londres : Routledge, 2006.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2001.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica. Capítulo 1, p.15-40. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Coleção de Estudos COPPEAD – UFRJ. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HIRSH, S.; MESHULACH, A. **Towards a Unified Theory of Internationalization. Business Economic Studies on European Integration**. Working Paper 10-91, KBH: Handelshojskolen, 1991.

HOECHLIN, L. **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantages**. Workingham Addison-Wesley, 1995.

INKELES, Alex; LEVINSON, Daniel J. National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. In: INKELES, Alex. National Character: A Psycho-Social Perspective. New Brunswick. Transaction Publishers, 1997. *Apud*. DA COSTA, A. R. F. **O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: Uma Perspectiva Brasileira**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2008.

JANSSENS, M. **Intercultural interaction: a Burden on international Managers?** *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, p. 155-167, 1995.

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies**. *Journal of Management Studies*. v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment**. *Journal of International Business Studies*, v.8, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Mechanisms of Internationalization**. *International Marketing Review*, 1990.

JOLY, A. Alteridade: Ser Executivo no Exterior. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. Dimensões Esquecidas. 3a Ed. São Paulo: Atlas, p. 83-124 1996.

KIM, L. **Da Imitação à Inovação: A Dinâmica do Aprendizado Tecnológico da Coreia**. Coleção Clássicos da Inovação. São Paulo: Campinas, editora da UNICAMP, 2005.

KIM, L.; NELSON, R. R. **Tecnologia, Aprendizado e Inovação: As Experiências das Economias de Industrialização Recente**. Coleção Clássicos da Inovação. São Paulo: Campinas, editora da UNICAMP, 2005.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. S. **Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm**. *Journal of International Business Studies*, v. 35, p. 124-141, 2004.

KOGUT, B. **Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains**. *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28, 1985.

KOGUT, B. *International Management and Strategy*. In: PETTIGREW, A.; WHITTINGTON, R.; **Strategy and Management**. London: Sage Publications, p.261-278, 2002.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation**. *Journal of International Business Studies*, 24, p.625–645, 1993.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities and the Replication of Technology**. Sweden: The Wharton School, University of Pennsylvania, 1992.

KOSLOW, L. E.; SCARLET, R. H. **Global Business**. Houston, Texas: Gulf Publishing, 1999.

KOSTOVA, T. **Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective**. *Academy of Management Review*, 24, 308–324, 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. **Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects**. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233, 2002.

LAARS, L. **Must Have Global HR Competencies**. *Global Workforce (Supplement)*, 4 (2) :30-31, 1999.

LAU, K.; NICHOLAS, S.; FLYNN, J. O.; RICCIOTTI, A.; SAMMARTINO, A. **Expatriate Management: A Business Model for Diversity Management**. Department of Immigration and Multicultural Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business, 2001. Disponível em: <http://www.managementmarketing.unimelb.edu.au/mcib/include/diversity/expatriatemangement-businessmodelfordiversityman.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2010.

LEONIDOU, L. C. **Export Stimulation: A Non Exporter's Perspective**. *European Journal of Marketing*, 29 (8): 17-36, 1995, p.17.

LIMA, S. **O Fim dos Expatriados Brasileiros**. Revista Exame, 08/Mar/2011. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0987/noticias/o-fim-dos-expatriados>. Acesso em: 28 de Março de 2011.

LYLES, M. A. **Aprendizagem Organizacional e Transferência de Conhecimento em Joint Ventures Internacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACIARELLO, J. A.; KIRBY, C. J. **Management Control Systems: Using Adaptative Systems to Attain Control**. 2ª Edição. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

MADUREIRA, D. Procura-se Gerente com Perfil de Diretor. Gazeta Mercantil, 2000. In: CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – Edição Compacta – Manual do Professor**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A Formação de Executivos Internacionais. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Coleção de Estudos COPPEAD – UFRJ. Prefácio, p.09-11, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MARTINEWSKI, A. L.; GOMES, J. S. Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Coleção de Estudos COPPEAD – UFRJ. Capítulo 9, p.241-168, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. R. **Filosofia da Ciência**. Goiânia: Oriente, 1979.

MCLUHAN, M. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**. 3a Ed. São Paulo: Cultrix, 1971.

MERCHANT, K. A. **Modern Management Control Systems: Text and Cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTALI, K. M. L. **Information in The Capital Goods Industry in Brazil**. Loughborough University of Technology, 1987.

OATLEY, D. **Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework**. Management Accounting Research, (5) :289-299, 1994.

OSMINSKI, E. **Business Information Needs of Science Park Companies**. London: The British Library, 1991.

OLIVEIRA, S. C. **Evolução Política e Econômica Mundial no Período das Duas Grandes Guerras**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.2, p.27-36, maio/ago. 2002.

OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. **Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: Um Estudo de Caso na Indústria de Propaganda.** ANPAD, ENEO, 2000.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. **Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship.** Stamford, CT: JAI Press Inc. p.23-40. 1999.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford: Oxford Brasil Blackwell, 1963.

PHENE, A.; ALMEIDA, P. **Innovation in MNC Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities.** *Journal of International Business Studies*, 39, p. 901–919 2008.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The Core Competencies of the Corporation.** Harvard *Business Review*. Cambridge, Mass, 1990.

PROCHNIK, V.; FERNANDES, T. **Sucesso e Fracasso em Transferência Internacional de Rotinas para o Brasil.** II Workshop em Internacionalização de Empresas, COPPEAD/UFRJ, 2001.

PUCIK, V.; KATZ, J. H. **Information, Control and Human Resource Management in Multinational Firms.** *Human Resource Management*, v. 25, no 1, p.121-132, 1986.

REICHE, B. S.; HARZING, A-W.; KRAIMER, M. L. **The Role of international Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model.** *Journal of International Business Studies*, 40, 509–526, 2009.

REICHE, B. S.; HARZING, A-W.; KRAIMER, M. L. **Impatriates as Agents of Cross-Unit Knowledge Flows in Multinational Corporations.** *Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context.* Oxford: Wiley-Blackwell, 2008.

REICHE, S.; HARZING, A-W. **International Assignments.** Harzing, A.W.K.; Pinnington A.. (ed.) *International Human Resource Management*, London: Sage Publications, 2009.

ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional.** Coleção de Estudos COPPEAD – UFRJ. Prefácio, p.09-11, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SARALA, R. M.; VAARA, E. **Cultural Differences, Convergence, and Crossvergence as Explanations of Knowledge Transfer in International Acquisitions.** *Journal of International Business Studies*, 2009.

ROSENBERG, N. **Por Dentro da Caixa Preta. Tecnologia e Economia.** Coleção Clássicos da Inovação. São Paulo: Campinas, editora da UNICAMP, 2006.

SELMER, Jan. **Antecedents of Expatriate / Local Relationships: Pre-Knowledge versus Socialization Tactics**. Journal of Human Resource Management: Sept. 2001.

SHERWELL, J. **Design, Implementation and Evaluation of Information Systems for the End Users**. 1988.

SOFKA, W.; TEICHERT, T. **Empirical Validation of Resource Based View of the Firm by Matching Estimation**. 2009.

SOTTO-MAYOR FILHO, L. A.; FERREIRA, G. C. **Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviço em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras**. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º Edição. Anais Eletrônicos ... Salvador: ANPAD, 2006.

STONE, R. J. **Expatriate Selection and Failure**. Human Resource Planning, 14 (1):9-18, 1989.

STONE, R. J.; ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 2a. ed.: Belmont, Calif.: Wadsworth, 1992.

STRIKWERDA, J. **An Entrepreneurial Model of Corporate Governance: Devolving Powers to Subsidiary Boards**. Corporate Governance, v. 3, no 2, p. 38-57, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Tradução de Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha, Sara Viola Rodrigues, Semírami Teixeira Bastos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. PAVITT, K. **Innovation Management**. Porto Alegre: Bookman, 3 Ed, 2008, p.443.

TIDD, J.; TAURINS, S. **Learn or Leverage? Strategic Diversification or Organizational Learning Through Corporate Ventures, Creativity and Innovation Management**, p.122-129.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios**. São Paulo: Educador, 1994.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic Distance: Model and Empirical Investigation. In: HÖRNEL, E.; VAHLNE, J.; WEIDERSHEIM-PAUL, F. (org). **Export and Foreign Establishments**. Uppsala: Uppsala University, 1973, p.81-159.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, 11a edição, 2009.

VERSIONI, A. F. **A Identidade Gerencial no Contexto da Globalização Econômica: Perspectivas e Dilemas**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 19º edição, 1995.

WIND, Y.; DOUGLAS, S. P.; PERLMUTTER, H. V. **Guidelines for Developing International Marketing Strategies**. Journal of Marketing. v. 37, p. 14-23, 1973.

ZAWISLAK, P. A. Apresentação à Edição Brasileira. In: TIDD, J.; BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Tradução de Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha, Sara Viola Rodrigues, Semírami Teixeira Bastos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ANEXO A: Questionário Etapa 1 – Avaliação do Contexto Organizacional



UFPR – Universidade Federal do Paraná
PPGADM – Mestrado em Administração

Roteiro de Entrevistas

Pesquisador: Cley Jonir Foster Jardewski
Profª. Orientadora: Zandra Balbinot, Ph.D.

ENTREVISTADO NÚMERO xx

ETAPA 1 – Avaliação do Contexto da Organização

Nesta fase, deverão ser respondidas as seguintes PERGUNTAS DE PESQUISA:

- **P-01:** Qual o contexto no qual os funcionários expatriados estão inseridos?
- **P-02:** Quais as principais práticas e políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?

→ Essas perguntas deverão ser direcionadas a 2 públicos diferentes: Expatriados e seus Gestores de RH.

PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RH

1. Quais as principais políticas da empresa que se referem a funcionários expatriados?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
2. Com relação às políticas que se referem a funcionários expatriados, quais as diferenças entre as políticas e práticas de RH? Como estas diferenças se manifestam?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
3. Os processos de expatriação estão ligados com a estratégia da organização? Como e qual seu objetivo estratégico?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.

TOMADA DE DECISÃO

4. Em que situações os expatriados são responsáveis por tomar decisões no contexto local, de forma a conduzir os negócios da organização e evitar riscos?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
5. Essas tomadas de decisão são baseadas apenas na experiência dos expatriados ou eles são obrigados a consultar outros profissionais locais? Como isso ocorre?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.

REPORTE INTERNACIONAL

6. Quais as responsabilidades dos expatriados em relação a entender o contexto local e reportar à matriz sobre esse contexto?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
7. É um processo formal? Como isso ocorre?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
8. Quais informações são reportadas (estratégicas, táticas, operacionais, sobre mercado, produto, concorrência)?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
9. É utilizado algum sistema informatizado para o reporte internacional? Qual?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.
10. Quais informações são reportadas? Estas informações são controladas por indicadores? Quais?
 - [xx:xx] xxxxxxxx xxxxxx.

ANEXO B: Questionário Etapa 2 – Avaliação das TCs



UFPR – Universidade Federal do Paraná
PPGADM – Mestrado em Administração

Roteiro de Entrevistas

Pesquisador: Clej Jonir Foster Jardewski
Profª. Orientadora: Zandra Balbinot, Ph.D.

ENTREVISTADO NÚMERO xx

ETAPA 2 – Avaliação da Transferência de Conhecimentos

Nesta fase, deverão ser respondidas as seguintes PERGUNTAS DE PESQUISA:

- **P-03:** Qual a influência do profissional expatriado na TC na EMN?
- **P-04:** Quais os instrumentos e/ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a TCs?
- **P-05:** Quais as dificuldades e facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais?

→ Essas perguntas deverão ser direcionadas a 2 públicos diferentes: Expatriados e seus Gestores de RH.

INFLUÊNCIA DO EXPATRIADO NA TC

11. Qual é a influência do expatriado na TC na EMN? Ele contribui para a TC? Descreva uma situação em que esteve envolvido
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
12. Os expatriados contribuem para a organização transferindo seus conhecimentos para os funcionários locais? Como?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
13. As transferências de conhecimento ocorrem apenas em um sentido?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
14. Os expatriados tomam iniciativas próprias para transferir conhecimentos aos funcionários locais?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.

INSTRUMENTOS OU MECANISMOS DE TC

15. Existe algum treinamento específico para expatriados em relação à transferência de conhecimento?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
16. Quais os instrumentos ou mecanismos utilizados pelos funcionários expatriados para a transferência de conhecimentos (workshops, treinamento individual, palestras, etc.)? Qual o seu preferido?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
17. Os expatriados participam no desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados, em ações de benchmarking? Como? Quais os resultados??
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.

FACILIDADES E DIFICULDADES DA TC

18. Quais as facilidades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
19. Quais as dificuldades encontradas na TC entre funcionários expatriados e funcionários locais? Porque?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.
20. Você acha que existe alguma maneira de se diminuir essa dificuldades?
 - [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.

FECHAMENTO

Você tem mais alguma pergunta, se você gostaria de fazer mais algum comentário geral sobre tudo, ou você acha que está okay?

- [xx:xx] xxxxxxx xxxxxx.